



# DIAGNOSTIC DE GOUVERNANCE

## COMITÉ CONSULTATIF JEUNES

***10 JUILLET 2020***

**Nicolas Bourgois**

Étudiant à la maîtrise en administration publique

*Concentration en développement des ressources humaines et des organisations*

École nationale d'administration publique

*« En fait le CCJ, on est un casse-tête, on est tous une pièce différente ».*

(Entrevue 4)

## Remerciement :

J'adresse mes remerciement à l'ensemble des membres du CCJ qui m'ont offert l'opportunité d'appliquer mes connaissances, acquises dans le cadre de mon cheminement académique, et qui m'ont fait confiance pour réaliser ce mandat de stage. Je souhaite sincèrement que ce travail saura contribuer positivement aux discussions et à l'amélioration des conditions de vie et de travail de la jeunesse du Québec.

<b>Remerciement</b> .....	<b>2</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>5</b>
<b>Chapitre 1 — Contexte</b> .....	<b>6</b>
<b>Collaborer à la gestion du marché du travail</b> .....	<b>6</b>
La Commission des partenaires du marché du travail .....	6
Le Comité consultatif Jeunes .....	7
<b>Relever les défis de la collaboration</b> .....	<b>8</b>
Les enjeux de la collaboration .....	9
Objectifs du stage et livrables .....	9
<b>Chapitre 2 — Le modèle de la gouvernance collaborative</b> .....	<b>10</b>
<b>Qu'est-ce que la gouvernance collaborative ?</b> .....	<b>10</b>
<b>Décrire le régime de la gouvernance collaborative</b> .....	<b>11</b>
Les moteurs de la collaboration .....	11
Les dynamiques de collaboration .....	12
<b>Chapitre 3 — Méthodologie</b> .....	<b>16</b>
<b>Approches qualitatives et quantitatives</b> .....	<b>16</b>
<b>Les méthodes de collecte de données utilisées</b> .....	<b>17</b>
Les entretiens semi-dirigés .....	18
Sondage .....	23
Observations .....	25
Recherche documentaire .....	25
<b>Analyse des données</b> .....	<b>25</b>
<b>Limites</b> .....	<b>26</b>
<b>Chapitre 4 — Résultats</b> .....	<b>27</b>
<b>Résultats du sondage</b> .....	<b>27</b>
La diversité des membres du CCJ .....	27
Une cartographie des relations entre les membres .....	31
<b>Résultat des entretiens</b> .....	<b>38</b>
Les moteurs de la collaboration .....	38
Les dynamiques de la collaboration au CCJ .....	46
<b>Chapitre 5 — Discussion et recommandations</b> .....	<b>63</b>
<b>Synthèse du diagnostic de gouvernance</b> .....	<b>63</b>
Points forts .....	66
Points à améliorer .....	66
Points faibles .....	67
<b>Bonnes pratiques issues du groupe B et recommandations</b> .....	<b>67</b>

Axe A : Clarifier les attentes concernant le leadership des membres du CCJ .....	68
Axe B : Développer les relations entre les membres et l'émergence d'une vision commune.....	70
Axe C : Assurer la relève et formaliser un processus de transition .....	73
Axe D : Au-delà du consensus, développer la recherche de convergences .....	75
<b>Conclusion .....</b>	<b>77</b>
<b>Résumé des recommandations .....</b>	<b>78</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>79</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>80</b>
1) Organigramme de la CPMT .....	80
2) Liste des membres du CCJ.....	81
3) Modèle théorique — Présentation graphique .....	82
4) Modèle théorique — Propositions théoriques.....	83
5) Formulaire de consentement .....	84
6) Grille d'entrevue du groupe A .....	86
7) Grille d'entrevue du groupe B.....	87
8) Formulaire de sondage.....	88
9) Liste des documents consultés .....	88

## Introduction

Au sein de la diversité des organisations qui composent l'administration publique, on retrouve plusieurs instances servant d'interface entre l'État et la société civile. Devant composer avec la diversité des intérêts des acteurs, l'État a mis en place une grande variété de lieux agissants comme cadres pour le dialogue social. Au sein de ces instances, se réunissent une diversité d'acteurs : des représentants d'employeurs, de syndicats, d'autres administrations publiques ainsi que des organisations à but non lucratif aux mandats variés. La mise en place et le maintien de tels lieux de concertation, ainsi que les dynamiques permettant l'identification des problématiques et l'émergence de solutions concertées, sont l'objet de la gouvernance collaborative. La *gouvernance collaborative* réfère à l'ensemble des activités de coordination et de suivi qui permettent de maintenir une institution ou des relations de partenariat.

Dans le cadre de ce stage au sein de Comité consultatif Jeunes (CCJ) de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), nous avons pu prendre part à cette gouvernance collaborative, qui traite des enjeux d'employabilité de la jeunesse québécoise. À la sous-représentation des jeunes de 18 à 35 ans sur le marché du travail, l'État québécois a répondu par la mise en place, dès la fin des années 1990, d'un lieu dédié à cette problématique complexe : le CCJ.

Réunissant une diversité d'acteurs du marché du travail, ce lieu se veut un espace de concertation et un creuset où se mêle l'expertise de ses membres. Néanmoins, compte tenu de sa nature, un tel lieu doit relever les défis posés par la gouvernance collaborative. C'est dans cet esprit que le CCJ a mandaté le stagiaire pour réaliser un diagnostic de la gouvernance collaborative de l'organisation. Ce mandat consiste à porter un regard sur les pratiques de gouvernance collaborative qui ont cours dans l'organisation, interroger les individus qui représentent les organisations membres et finalement s'inspirer d'organismes similaires pour émettre des recommandations visant à développer la gouvernance collaborative au sein du CCJ.

Ce rapport présente le résultat d'un stage mené entre le 26 août 2019 et le 24 avril 2020. Il présente dans un premier chapitre le contexte dans lequel ce mandat s'inscrit, en présentant l'organisation mandataire et son contexte, les enjeux à relever et le mandat de stage. Dans un second chapitre, le rapport présente le cadre théorique qui supporte l'intégralité de la démarche. Ce cadre décrit le fonctionnement d'un régime de gouvernance collaborative d'un point de vue systémique, permettant d'identifier ses composantes et leurs interactions. Dans un troisième chapitre, nous décrivons la méthodologie déployée. Notre analyse s'appuie sur une diversité de méthodes permettant d'identifier et d'évaluer les composantes du régime de gouvernance collaborative. Dans le quatrième chapitre, le rapport présente les résultats de cette démarche. Le cinquième chapitre formule une série de recommandations qui visent à développer la gouvernance collaborative et favoriser la collaboration entre les membres du CCJ.

## Chapitre 1 — Contexte

Dans ce premier chapitre, nous présentons le contexte dans lequel le stage a été réalisé. Au travers des prochaines sections, nous présentons tout d’abord l’environnement institutionnel, puis l’organisation mandataire et enfin les enjeux auxquels celle-ci doit faire face en matière de gouvernance collaborative. De ce constat découle une série d’objectifs négociés entre l’organisme mandataire et le stagiaire, ainsi que les livrables attendus.

### Collaborer à la gestion du marché du travail

Pour débiter, il convient de rappeler que la province du Québec est un État provincial qui dispose de compétences particulières en matière de gestion de l’emploi et de ses programmes sociaux. Comme société distincte au sein du Canada, le Québec est porteur d’une culture particulière l’ayant amené à développer de nombreuses instances de concertation au sein desquelles des représentants de l’État, des employeurs, des représentants de la main-d’œuvre et des organisations sans but lucratif sont amenés à collaborer afin d’identifier, résoudre ou gérer une grande diversité de problématiques. Dans le cadre de la gestion du marché du travail, le Québec a mis en place plusieurs institutions qui organisent la concertation et qui fonctionnent sur la base de la collaboration. Ainsi, à la suite de la mise en œuvre de l’Entente Canada-Québec relative au marché du travail (1997) et à la création d’Emploi-Québec (1998), la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) succède à la Société québécoise de développement de la main-d’œuvre (1992-1997). Cette nouvelle organisation est désormais responsable des mesures de développement de l’employabilité et de la formation de la main-d’œuvre. Son action vise le développement et le rehaussement des compétences de la main-d’œuvre québécoise, le tout en concertation avec les différentes parties prenantes concernées : employeurs, syndicats, milieu de l’Éducation et de l’enseignement supérieur ainsi que le milieu communautaire œuvrant en développement de l’employabilité.

#### La Commission des partenaires du marché du travail

La CPMT est une instance nationale de concertation dont l’action est encadrée par la *Loi sur le ministère de l’Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail* ainsi que par la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d’œuvre*.

Cette institution, unique au Canada, distingue le Québec des autres provinces et territoires canadiens dans la manière dont l’État intervient sur le marché du travail. La CPMT regroupe des représentants des employeurs, de la main-d’œuvre, du milieu de l’enseignement, des organismes communautaires et d’organismes gouvernementaux, tous préoccupés par l’amélioration du fonctionnement du marché du travail. Pour ce faire, chacun de ces représentants apporte une expertise et des idées afin de rendre les services publics d’emploi plus efficaces et favoriser le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d’œuvre.

Bien que rarement présente dans les médias et peu connue du grand public, la CPMT joue néanmoins un rôle important dans l’identification des problématiques liées au marché du travail, la formulation de solutions, la prise de décision, la mise en œuvre des politiques et programmes visant l’emploi et la formation ainsi que dans l’évaluation de ceux-ci. La CPMT est donc une organisation centrale lorsqu’il s’agit d’aborder les politiques

publiques touchant à l'emploi et au développement des compétences de la main-d'œuvre. Le plus souvent, cette organisation est présentée comme étant responsable de la gestion de la « loi du 1 % », ou *Loi sur les compétences*, qui concerne le financement de la formation continue en entreprise. La Commission est en effet responsable de la gestion du *Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*, qui recueille les cotisations des entreprises concernées par la Loi, afin de les réinvestir dans des projets et programmes visant le développement des compétences de la main-d'œuvre.

Mais la CPMT est surtout un forum et un lieu d'échange — une interface — entre l'État québécois et les multiples organisations et acteurs concernés par l'emploi et le développement de la main-d'œuvre. Par son implication dans les politiques publiques d'emploi, la CPMT joue un rôle de conseillère auprès du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale et contribue à définir les orientations d'Emploi-Québec. L'ensemble des acteurs impliqués à la CPMT sont concernés par les avis, décisions et recommandations émis par la Commission. La CPMT se présente comme un réseau d'organisations et non uniquement comme un Conseil. En effet, l'expertise sur laquelle se fonde l'action de la CPMT repose avant tout sur celle de ses composantes, qui déclinent à leur échelle la diversité d'acteurs énoncée précédemment.

Ainsi, le réseau de la CPMT quadrille le marché du travail québécois à travers trois types de comités : (1) des comités régionaux de partenaires du marché du travail (CRPMT) (2) des comités sectoriels de la main-d'œuvre (CSMO) et (3) des comités consultatifs (CC) dont le mandat concerne chacune des 7 clientèles sous-représentées sur le marché du travail<sup>1</sup>. Chacun de ces comités est financé soit partiellement, soit en totalité par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS), par l'intermédiaire de sa Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle (DDCIS).

### Le Comité consultatif Jeunes

Le Comité consultatif Jeunes (CCJ) est un membre à part entière du réseau des partenaires du marché du travail. Au sein de ce réseau, son action vise à renforcer les interventions d'Emploi-Québec ainsi que d'informer la CPMT et le MTESS des diverses problématiques d'emploi, vécues par les jeunes du Québec. Il est composé de 18 membres, dont 17 organismes nationaux représentatifs et reconnus comme ayant une mission commune visant la promotion et l'appui au développement des jeunes de 18 à 35 ans. Ces membres se classent en différentes catégories que nous désignons dans cette étude comme des « collèges<sup>2</sup> ». Nous en distinguons 6 au CCJ.

- ❖ Collège des membres représentant les organisations d'employeurs et d'entrepreneurs ;
- ❖ Collège des membres représentant les travailleurs et travailleuses ;
- ❖ Collège des membres représentant les organisations de concertation jeunesse et développement régional ;

---

<sup>1</sup> La CPMT et ses instances. <https://www.youtube.com/watch?v=7iCsAxSfQog> (7 juin 2020).

<sup>2</sup> Le terme « collège » est utilisé ici au sens de regroupement. En raison du sens différent que nous donnons ici aux regroupements, il nous apparaît plus simple d'user de ce terme spécifique. Cette catégorisation dérive des appellations de la CPMT : « Membres du secteur de la main-d'œuvre », « Membres du secteur des entreprises », « Membres du milieu communautaire », etc.

Voir « Membres > CPMT ». <https://www.cpmt.gouv.qc.ca/organisation/membres.asp> (24 mai 2020).

- ❖ Collège des membres représentant les étudiantes et étudiants postsecondaires ;
- ❖ Collège des membres représentant les organismes en employabilité ;
- ❖ Collège des membres non-votant représentants des instances gouvernementales ;

Afin de remplir son mandat et réaliser son plan d'action, le CCJ doit s'assurer de la pleine collaboration des membres de ses différents collèges. Ne disposant que de ressources modestes, le CCJ compte sur la mobilisation de ses membres et sur leur capacité à collaborer s'il souhaite réaliser des projets ayant un impact pour la clientèle pour laquelle il œuvre. Ces projets sont principalement des projets de recherche visant à « *définir les problématiques vécues par les jeunes dans leurs démarches d'intégration, de réintégration et de maintien en emploi* ». Il joue également un rôle dans l'établissement des priorités d'actions, le suivi et l'évaluation des modes d'intervention d'Emploi-Québec. Ce dernier rôle s'effectue notamment au travers de l'élaboration de recommandations et par la publication d'avis thématiques qui sont déposés auprès de la CPMT et du MTESS. La pertinence ainsi que la légitimité des recommandations reposent sur la collaboration effective entre les différents membres du CCJ, à titre de parties prenantes dans le développement de l'employabilité des jeunes. Les résultats du CCJ sont donc étroitement liés à la manière dont cette organisation parvient à établir et maintenir un ensemble de procédures, pratiques et de structures qui permettent aux parties prenantes d'aboutir à des résultats qu'ils ne pourraient atteindre seuls. En l'occurrence, apporter une information provenant du terrain, définir les problématiques vécues par les jeunes et favoriser le développement d'interventions efficaces en faveur de leur employabilité sont autant d'actions qui ne peuvent être réalisées par une seule organisation. La collaboration exigée et la nature concertée des recommandations contribuent à générer une valeur publique.

Finalement, les CC diffèrent des CSMO et des CRPMT sur leur statut d'organisation. En effet, les CC ne sont pas des organisations enregistrées au sens de la *Loi sur les compagnies*. Leur statut s'apparente à celui d'un programme. Le MTESS agit comme bailleur de fonds au travers d'une entente spécifique de financement signée avec un organisme mandataire. La gestion courante de ce programme revient alors à cet organisme mandataire, incluant la gestion des ressources humaines et financières. Pour le CCJ, cet organisme mandataire est AXTRA | Alliance des centres-conseils en emploi. Ces précisions soulignent que la structure n'est pas à proprement parler une entité publique, mais plutôt une table de concertation dont l'animation est financée par le MTESS et dont la gestion reste l'affaire des membres.

## Relever les défis de la collaboration

Suite à la présentation du contexte, il devient clair que le développement de la collaboration n'est pas une finalité en soi, mais bien le moyen incontournable pour le CCJ — et par extension pour la CPMT — de réaliser sa mission. Néanmoins, plusieurs défis apparaissent lorsque vient le temps de regarder comment la collaboration entre les membres s'effectue au jour le jour. Dans cette section, nous présentons les trois grands enjeux identifiés au début du stage et discutés avec le mandataire (CCJ). De ces constats découlent une série d'objectifs dont la réalisation s'effectue partiellement par la production de livrables.



## Les enjeux de la collaboration

Aux éléments dont il a été question jusqu'à présent, nous devons ajouter, tout d'abord, que les défis identifiés dans cette section résultent des discussions avec les parties prenantes elles-mêmes et notamment avec les membres du comité exécutif du CCJ. Cette équipe élue a notamment été à l'origine de l'émission du mandat de stage et la présidence assure le rôle de supervision du stagiaire. Dans le mandat de stage émis à l'automne 2019, une préoccupation importante envers les stratégies de mobilisation et de concertation est apparue. À la suite de cette mise en contexte, il ressort que le CCJ fait face aux trois enjeux suivants :

### *Enjeu 1 : Développer l'engagement de principe des membres*

Le premier enjeu concerne les membres du CCJ, que nous désignons ici, tantôt comme des membres, tantôt comme des parties prenantes. L'engagement de ces derniers repose sur leur capacité à se reconnaître les uns les autres comme partageant des intérêts, valeurs et objectifs communs. En raison, notamment, du nombre de membres, de la nature de leurs organisations et d'autres caractéristiques, il importe que le CCJ puisse apparaître comme une forme de communauté dans laquelle ses membres sauront trouver un intérêt à être présents et à échanger avec les autres.

### *Enjeu 2 : Développer une motivation partagée*

Le deuxième enjeu abordé concerne les relations entre les membres et la façon dont la confiance se bâtit progressivement. Alors que l'engagement peut apparaître comme une dynamique née d'une motivation extrinsèque, la confiance est le résultat d'un cercle vertueux qui saura produire une motivation intrinsèque.

### *Enjeu 3 : Développer une capacité d'action collective*

Le troisième enjeu concerne la capacité des parties prenantes à réaliser des objectifs qui ne seraient pas atteignables par leurs organisations prises séparément. Les membres présents au CCJ souhaitent agir concrètement pour aider les jeunes du Québec.

## Objectifs du stage et livrables

Ayant défini les enjeux rencontrés par le CCJ, le stagiaire et le mandant en sont venus à définir les objectifs suivant :

<b>Analyses</b>	I. Identifier les facteurs ayant un impact sur la collaboration au CCJ ;	II. Documenter les pratiques de gouvernance collaborative en cours, telles que perçues par les membres ;
<b>Recommandations</b>	III. Établir un ensemble de bonnes pratiques pouvant s'intégrer aux activités du CCJ ;	IV. Rédiger un Guide des bonnes pratiques de collaboration ;

Nous avons divisé les 4 objectifs du stage selon qu'ils visent à produire une analyse ou bien s'ils visent la production de recommandations visant à résoudre les enjeux identifiés dans la section précédente.

Le premier objectif répond directement aux enjeux identifiés et il est réalisé au travers d'une analyse basée sur un cadre théorique ayant démontré sa pertinence. Dans une suite logique, le second objectif nécessite de questionner les pratiques en cours et de voir comment elles sont vécues par les parties prenantes. Le troisième objectif encourage le stagiaire à solliciter des répondants extérieurs au CCJ afin de s'inspirer de certaines pratiques, dont l'implantation pourrait bénéficier au CCJ, tout en restant ouvert aux suggestions qui viennent des membres eux-mêmes. Le quatrième objectif vise explicitement la production d'un livrable séparé du rapport final de stage afin de proposer un document plus accessible aux membres du CCJ. Le contenu de ce document se veut une version vulgarisée des chapitres 4 et 5 du présent rapport.

## Chapitre 2 — Le modèle de la gouvernance collaborative

Le modèle théorique utilisé dans le cadre de ce mandat est celui présenté par Kirk Emerson, Tina Nabatchi, Stephen Balogh, dans leur article « *An Integrative Framework for Collaborative Governance* » publié en 2012 dans la *Journal of public Administration Research and Theory*<sup>3</sup>. Cet article présente l'avantage de s'appuyer sur une solide revue de la littérature concernant la gouvernance collaborative, afin d'offrir un modèle qui s'adapte à une grande variété d'organisations et de suggérer une approche systémique reposant sur des dynamiques et mécanismes sociaux dont les différentes composantes peuvent être identifiées et appréciées empiriquement. Ce second chapitre décrit le cadre théorique utilisé. Nous présentons tout d'abord une *définition de la gouvernance collaborative*. Par la suite, nous décrivons les éléments qui composent le *régime de la gouvernance collaborative*, en distinguant *les moteurs de la collaboration* et les *dynamiques* de celle-ci.

### Qu'est-ce que la gouvernance collaborative ?

Avant de débiter la description de ce modèle, il convient de définir tout d'abord ce que les auteurs entendent lorsqu'ils font référence à un *régime de gouvernance collaborative (collaborative governance regime – CGR)*.

Premièrement, le terme de « régime » fait référence ici à un agencement de différents éléments et donc à une organisation, une structure ou une architecture de normes formelles et informelles. Les auteurs définissent la gouvernance collaborative comme suit: « [...] *as the processes and structures of public policy decision-making and management that engage people constructively across the boundaries of public agencies, levels of government, and/or the public, private and civic spheres in order to carry out a public purpose that could not otherwise be accomplished*<sup>4</sup> [...] ». Cette définition se veut adaptée à un large spectre de relations entre une grande diversité d'acteurs. En raison du statut particulier du CCJ, là où un modèle plus centré sur le rôle de l'État ne pourrait traduire certains éléments informels, le modèle d'Emerson, Nabatchi et Balogh est suffisamment flexible pour y être sensible<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Kirk Emerson, Tina Nabatchi, Stephen Balogh, *An Integrative Framework for Collaborative Governance*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 22, Issue 1, January 2012, Pages 1–29, <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>

<sup>4</sup> Idem, p.2

<sup>5</sup> Tous les éléments abordés dans ce chapitre sont présentés de manière graphique à l'annexe 4.

Deuxièmement, le *régime de gouvernance collaborative* (CGR) prend place dans un environnement. Ce dernier est désigné comme le *System Context* ou contexte systémique. C'est au sein de cet environnement que plusieurs cadres normatifs trouvent leurs sources. On peut citer par exemple le cadre légal, le cadre politique, le cadre socioéconomique, environnemental, etc. Ces considérations générales sont importantes dans la mesure où elles permettent au modèle de situer le diagnostic. Les facteurs du contexte général influencent le CGR, en générant notamment des opportunités et des contraintes de diverses natures qui influencent les dynamiques de collaborations et le comportement des acteurs. De plus, c'est du contexte général qu'émergent les *Drivers* (ou moteurs de la collaboration) sur lesquels nous reviendrons plus bas<sup>6</sup>.

Troisièmement, le CGR inclut les dynamiques de collaboration et l'ensemble qu'il constitue forme un lieu où s'insèrent les *Drivers* — qui constituent une part des *inputs* du modèle<sup>7</sup> — et d'où émergent les *actions* — qui constituent l'*output* du modèle. L'intérêt du cadre théorique présenté ici est qu'il se propose « d'ouvrir la boîte » afin d'observer les mécanismes (représentés graphiquement par des engrenages) qui interagissent entre eux et dont l'observation permet de comprendre la conversion d'un ensemble de *Drivers* vers la mise en œuvre d'actions (*Leads to Actions*). Les dynamiques de la collaboration constituent les trois mécanismes sur lesquels s'attarde notre analyse. La qualité d'un CGR repose sur la qualité de chacune de ces dynamiques, mais aussi sur la qualité de leurs interactions. De ce fait, un diagnostic de gouvernance vise précisément à évaluer la qualité de ces éléments, analysés à la fois comme un tout, mais également comme des parties séparées.

La prochaine section décrit les moteurs de la collaboration (*Drivers*) et chacune des dynamiques dont il a été question jusqu'à présent. Avant de poursuivre, il importe de rappeler que la dimension systémique du modèle implique que ce dernier ne reste pas statique. Bien au contraire, chacun des facteurs dont il est fait mention interagit avec les autres éléments du modèle sur un mode itératif. Bien que notre diagnostic se propose d'effectuer une description, celle-ci ne restera que la photographie d'un ensemble de pratiques en mouvement constant qu'il ne s'agit pas de réifier ou de percevoir comme une vérité figée. Les interactions permanentes entre les différentes dynamiques du régime, influencées par les éléments du contexte général et les moteurs de la collaboration, produisent autant des résultats tournés vers l'extérieur et le contexte systémique (changements au niveau des politiques ou des programmes, etc.) — on parlera alors d'impact — que de résultats tournés vers l'intérieur du régime — il sera alors question d'adaptation du régime.

## Décrire le régime de la gouvernance collaborative

Dans cette section, nous décrivons tour à tour les moteurs de la collaboration ainsi que chacune des trois dynamiques de la collaboration.

### Les moteurs de la collaboration

Les moteurs constituent les conditions initiales qui encouragent ou découragent la collaboration entre les parties prenantes. L'une des originalités du modèle théorique utilisé ici est que ce dernier ne considère pas que tous les facteurs du contexte systémique jouent un rôle de ce genre. Il privilégie l'analyse d'un nombre restreint de

---

<sup>6</sup> Le chapitre 1 présente plusieurs éléments de ce contexte.

<sup>7</sup> Les actions ont un impact sur le contexte systémique. Lorsque cet impact influence le CGR, on parlera d'une rétroaction et l'impact pourra être associé à un input. En agissant sur l'environnement, soit en ayant un impact, les actions poussent le CGR et le contexte à s'adapter.

variables, sans lesquelles la possibilité de collaboration ne saurait exister. Précisons ici que ces moteurs sont tout autant essentiels à la mise en place du CGR (genèse) qu'à son maintien dans le temps. Ainsi, si le CGR semble constant, il est en réalité en perpétuelle adaptation.

Le premier moteur réfère à la présence d'un leadership pour initier la collaboration et assurer un minimum de ressources à la mise en place du CGR. Le leader apporte des ressources et assume les coûts initiaux engendrés par la mise en place d'une nouvelle structure collaborative. Le second moteur réfère à des incitatifs conséquents. Ceux-ci décrivent comment un contexte d'opportunités (ou d'obstacles) composé d'éléments internes (ex. : besoin de ressources, intérêts, etc.) ou externes (crises, possibilité d'obtenir une subvention, etc.) fournissent des raisons aux acteurs de s'engager dans la collaboration. Le troisième moteur concerne le niveau *perçu* d'interdépendance des acteurs. De ce niveau dépend la volonté des acteurs à se lier les uns aux autres. Des acteurs ne percevant pas le besoin de se lier aux autres pour atteindre leurs objectifs se joindront moins aisément que des acteurs qui ont réalisé qu'ensemble ils seront plus forts et à même d'atteindre des objectifs ambitieux. Cet apprentissage peut se faire à l'extérieur du CGR analysé. Le quatrième moteur est l'incertitude du milieu. Le niveau d'incertitude nous informe sur la présence de risques au sein du contexte systémique. Travailler avec d'autres apparaît ainsi comme une stratégie rationnelle de réduction du risque.

Le modèle postule une rationalité des acteurs et une asymétrie de l'information. Dans la mesure où une information totale leur permettrait d'identifier les problèmes et leurs solutions, une information partielle rend nécessaires des interactions afin de parfaire sa compréhension du contexte, de faciliter l'identification des problèmes et de favoriser l'émergence d'un répertoire étendu de solutions.

En somme, pour qu'un CGR émerge, il faut qu'au moins l'un des moteurs cités soit présent. Plus on retrouve la présence de ces moteurs, plus les chances de voir émerger un CGR sont importantes. Les moteurs de la collaboration sont directement issus du contexte systémique. De ce fait, une bonne compréhension du contexte est nécessaire afin de contextualiser la présence de ces moteurs et la force de leur rôle dans l'implication des acteurs au sein du CGR.

## Les dynamiques de collaboration

Chacune des dynamiques s'appuie sur 4 composantes, auxquelles s'ajoutent les 4 moteurs de la collaboration. Cette étude vise donc à documenter un total de 12 composantes élémentaires.

### *Dynamique 1 — Engagement fondé sur des principes*

La première dynamique est celle d'un « *Principled Engagement* », que nous traduisons ici par un « engagement fondé sur des principes ». Nous comprenons ici que cette dynamique de la collaboration fait appel à des principes, soit à des valeurs et intérêts, dont le partage permet de dépasser les frontières de sa propre situation pour permettre d'établir une communauté que nous pourrions désigner comme un « Bien commun ». Ce bien commun doit inclure minimalement une croyance dans le fait que les échanges doivent se dérouler dans le cadre d'un discours civil, honnête et respectueux, d'une communication inclusive et ouverte, ainsi que d'une représentation des intérêts de tous qui est jugée valable et légitime. Ainsi, les principes sur lesquels s'appuie minimalement un CGR sont ceux du débat démocratique et, de façon plus contemporaine, on pourra référer au CGR comme devant offrir les mêmes conditions et niveau de confort qu'un espace sécuritaire (*safe space*).

*« Deliberation, or candid and reasoned communication, is broadly celebrated as a hall-mark and essential ingredient of successful engagement. The quality of deliberation, especially when participants have differing interests and perspectives, depends on both the skillful advocacy of individual and represented interests and the effectiveness of*

*conflict resolution strategies and interventions, described in a recent National Research Council (2009) report as “deliberation with analysis.” Hard conversations, constructive self-assertion, asking and answering challenging questions, and expressing honest disagreements are part and parcel of effective communication across boundaries. Collaborative governance creates the “safe” space for such deliberation to take place. » (p.12)*

L'engagement fondé sur des principes décrit la façon dont des acteurs avec des identités et des objectifs distincts peuvent en venir à travailler ensemble. Le tout en dépassant les frontières de leurs domaines habituels (juridictions, secteurs, expertise, etc.), dans le but de résoudre des problèmes ou des conflits. Ce processus itératif fait intervenir 4 composantes. Afin de faciliter la compréhension, nous prenons l'exemple d'un nouvel acteur appelé à rejoindre un CGR, postulant ainsi que les moteurs de la collaboration l'ont incité à entreprendre une initiative de collaboration.

Premièrement, cet acteur effectue une découverte (*Discovery*). Au cours de celle-ci, il procède lui-même à la révélation de ses intérêts, préoccupations et valeurs, tout en prenant connaissance de ces mêmes éléments chez les autres acteurs du CGR. Il « découvre » ses pairs et identifie du même coup des points de convergence potentiels. Deuxièmement, cet effort se poursuit continuellement au travers de la définition. Au cours de celle-ci, les acteurs construisent un référentiel commun, notamment en identifiant des enjeux, un vocabulaire et en développant une vision commune. Celle-ci permet alors de partager une perception similaire des problématiques, mais également des opportunités. Troisièmement, la composante de délibération a été abordée précédemment. La découverte et la définition ne peuvent être pleinement réalisées si les principes du débat démocratique ne sont pas réunis et si les acteurs ne font pas acte de bonne foi. Les règles de la délibération doivent permettre l'émergence de la communauté d'intérêts et l'identification d'un « bien commun ». Cette composante permet de déboucher sur la quatrième composante, soit la détermination. Celle-ci fait référence aux procédures de prise de décisions, permettant notamment l'identification des solutions. Elle s'inscrit comme une composante à part du débat démocratique, qui permet aux convergences mutuellement reconnues par les acteurs de se traduire par des actions (décisions ou absence de décision).

#### *Dynamique 2 — Motivation partagée*

La seconde dynamique est celle de la motivation partagée (*Shared Motivation*). Cette dynamique est apparentée à la notion de capital social, puisqu'elle concerne la façon dont les liens entre les acteurs du CGR se développent, ce qui contribue au maintien du CGR. Cette seconde dynamique est constituée de 4 composantes. Poursuivons avec l'exemple fictif d'un nouveau membre qui a intégré le CGR.

Premièrement, il est question de la confiance mutuelle (*Mutual Trust*) que se portent les membres et qui constitue une relation minimale entre eux. Deuxièmement, cette première composante s'analyse en parallèle de la compréhension mutuelle (*Mutual Understanding*) que les membres ont les uns des autres. Cette compréhension mutuelle concerne le point de vue des uns et des autres. On peut y voir ici une expression de l'empathie nécessaire à la constitution de tout lien social positif. Troisièmement, la compréhension mutuelle s'accompagne d'une reconnaissance et d'une validation des positions qui sont alors reconnues comme légitimes. Il est alors question de la légitimité interne des acteurs (*Internal Legitimacy*). À ce stade, notre acteur fictif pourrait adresser la phrase suivante à ses pairs : « Je comprends votre position et bien que je puisse avoir des réserves sur celle-ci, je considère cette position comme valide. Elle a le droit d'être exprimée ». Ayant dit cela, nos acteurs sont disposés à s'engager conjointement dans une même direction. Cet engagement partagé (*Shared Commitment*) forme la quatrième composante de la motivation partagée. Il est ici possible de souligner comment chacune des dynamiques mentionnées jusqu'à présent forme des cercles vertueux en interaction.

### *Dynamique 3 — Capacité d'action collective*

La troisième dynamique est celle de la capacité de mener une action collective (*Capacity for Joint Action*). Il s'agit ici de passer de la stratégie à l'action concrète. Cette dynamique forme elle-même un cercle vertueux en interaction avec les deux premiers. Sa force repose ainsi sur la qualité des deux premières dynamiques. Notre acteur fictif sait pourquoi il est engagé dans le CGR et a su développer des relations de qualité avec ses pairs. Tous se connaissent, se font confiance et partagent un diagnostic commun ayant débouché sur des recommandations qui reposent sur un commun accord. La capacité à mener une action commune repose sur les composantes suivantes.

La première composante de la capacité à mener une action collective réfère à la présence d'arrangements institutionnels et procéduraux (*Procedural / Institutional Arrangements*). Si la collaboration peut exister sur la base de règles informelles, l'expérience montre qu'à la longue, elle a besoin d'un cadre plus formel pour se maintenir.

*« These procedural and institutional arrangements must be defined at both the intraorganizational level (i.e., how a single group or organization will govern and manage itself in the collaborative initiative) and at the interorganizational level (i.e., how the groups of organizations will govern and manage together in the CGR and integrate with external decision-making authorities). In general, the internal authority structure of collaborative institutions tends to be less hierarchical and stable, and more complex and fluid, than those found in traditional bureaucracies (Bryson, Crosby, and Stone 2006; Huxham and Vangen 2005) » (p. 15)*

La seconde composante de cette dynamique est la présence de leadership. Le leadership peut agir comme une composante externe — comme c'est le cas lorsqu'il joue le rôle de moteur de la collaboration — ou bien comme une composante interne. Le leadership peut prendre de nombreuses formes dans une organisation et il désigne plus largement les rôles que les acteurs peuvent occuper. Notre acteur fictif peut se révéler être un facilitateur dans les débats, il peut jouer un rôle de vulgarisateur d'une expertise difficile à maîtriser (*science translator*) ou encore être une force de proposition, etc. À ce stade, nous soulignons ici la définition large que le modèle accorde à la notion de leadership et au(x) rôle(s) de *leader*.

*« These include the leadership roles of sponsor, convener, facilitator/mediator, representative of an organization or constituency, science translator, technologist, and public advocate, among others. Certain leadership roles are essential at the outset, others more critical during moments of deliberation or conflict, and still others in championing the collaborative determinations through to implementation » (p. 15)*

La troisième composante est la connaissance : *« In essence, collaboration requires the aggregation, separation, and reassembly of data and information, as well as the generation of new, shared knowledge » (p. 16)*. La connaissance est la devise que s'échangent et se partagent les acteurs au sein du CGR. Le contexte systémique, avec son environnement complexe et les incertitudes qu'il génère, peut conduire à une demande de plus en plus importante pour un accès et un partage de la connaissance. *« As knowledge becomes increasingly specialized and distributed and as institutional infrastructures become more complex and interdependent, the demand for collaboration increases. » (p. 16)*. Le modèle théorique distingue la connaissance des ressources. Ces dernières constituent la quatrième composante de la capacité d'action collective. Le niveau de ressources des acteurs et leur répartition doivent attirer l'attention de l'analyste puisque la façon dont les ressources sont gérées au sein d'un CGR influence la perception que les acteurs internes et externes peuvent porter sur l'équité, l'efficacité et l'efficience du CGR.

*« Adequate budget support and other needed resources are also instrumental to successful collaboration [...]. Useful resources may include funding, time, technical and logistical support; administrative and organizational assistance;*

*requisite skills for analysis or implementation; and needed expertise, among others. Power can also be viewed as a resource and, like other resources, is almost always distributed unevenly across participants » (p. 16)*

## Interactions entre les éléments du modèle

La description des composantes sur lesquelles s'appuient les moteurs et les dynamiques de la collaboration ne doit pas déboucher sur une conception statique du modèle. Bien au contraire, les composantes interagissent les unes avec les autres et l'efficacité du CGR repose en large partie sur la qualité de ces interactions. Le cadre théorique proposé par les auteurs présente ainsi une série de propositions qui décrivent comment les composantes sont amenées à interagir.

La première proposition affirme que la présence d'au moins l'un des moteurs de la collaboration cités est nécessaire pour initier un CGR. La seconde proposition présente le fait que l'efficacité de la dynamique d'engagement fondé sur des principes repose sur la qualité des interactions entre les composantes de cette première dynamique. La troisième proposition fait de même au sujet des interactions entre les composantes de la motivation partagée. La quatrième proposition établit un lien entre les deux premières dynamiques abordées en décrivant le cercle vertueux qui s'établit lorsque les participants sont à la fois engagés et motivés à collaborer. Ce cercle vertueux influence alors la présence des composantes de la troisième dynamique, c'est ce que décrit la cinquième proposition. La sixième proposition précise que selon les objectifs visés par le CGR, la qualité à viser pour chacune des composantes peut varier. Selon les organisations étudiées, l'importance des différentes composantes peut donc différer. La septième proposition résume le fait que la qualité et l'étendue des dynamiques de collaboration dépendent de l'efficacité et du bon fonctionnement des interactions entre les trois dynamiques du CGR. La proposition huit précise que l'action collaborative est facilitée lorsque les partenaires ont su identifier une théorie de l'action et que le CGR a su générer une capacité d'action collective de qualité. La neuvième proposition insiste sur l'importance d'avoir su déterminer ensemble une théorie de l'action afin que les impacts soient les plus proches possible des résultats visés. Enfin, la proposition dix revient sur l'importance de l'adaptation en soulignant que les impacts de la collaboration agissent sur les composantes de chacune des dynamiques et des moteurs, décrivant ainsi la boucle de rétroaction qui permet au CGR de se maintenir dans le temps<sup>8</sup>.

Ces propositions rendent le modèle théorique dynamique et soulignent le fait que les composantes ne peuvent pas être entièrement isolées. Le diagnostic doit être en mesure de prendre en compte cette dimension et proposer une analyse qui permette de recommander des actions ciblées. Ainsi, en agissant sur seulement quelques composantes, nous sommes en mesure de développer l'efficacité globale du CGR. À l'inverse, certains événements critiques peuvent entraîner une diminution importante de la performance. On pense par exemple au départ soudain de plusieurs porteurs du leadership, qui peut avoir des effets importants sur l'engagement et la capacité d'action collective dans un premier temps, mais également se répercuter sur d'autres composantes en raison des interactions décrites par les propositions présentées. Ces précisions mettent en relief la dimension systémique du modèle.

Suite à la présentation des concepts du cadre théorique, le prochain chapitre porte sur la méthodologie employée pour réaliser le diagnostic de la gouvernance collaborative

---

<sup>8</sup> L'ensemble des propositions est disponible à l'annexe 4.



## Chapitre 3 — Méthodologie

Dans ce troisième chapitre, nous présentons la méthodologie utilisée dans le cadre de la réalisation du diagnostic de gouvernance du CCJ. Ce chapitre présente tout d’abord les approches méthodologiques. Par la suite, il décrit les méthodes auxquelles nous avons eu recours afin de collecter les données nécessaires pour établir le diagnostic. Enfin, comme toute démarche à vocation scientifique et ayant des êtres humains pour objet, nous présentons le cadre éthique qui accompagne notre démarche.

### Approches qualitatives et quantitatives

Tout d’abord, afin de réaliser le diagnostic le stagiaire a décidé de combiner une approche qualitative et une approche quantitative. Le choix de ces approches influence le choix des méthodes de collecte de données dont il sera question dans la prochaine section.

Premièrement, l’approche qualitative postule le partage d’un contexte et de connaissances socioculturelles communes chez les acteurs. Ceux-ci partagent des représentations communes qui, bien que le fruit de la subjectivité des acteurs, n’en sont pas moins partagées au sein du contexte systémique. On souligne ici que tous les acteurs évoluent dans le cadre de la culture québécoise et des normes formelles et informelles qui s’y déploient.

La recherche qualitative est souvent associée à une approche non positiviste. En effet, cette approche ne revendique pas une « représentativité » au sens positiviste, mais cherche plutôt à varier au maximum les caractéristiques des sujets afin de maximiser la diversité des discours. Au travers de ces variations, des éléments communs émergent. En analysant ces éléments et en les explicitant à l’aide du contexte, il devient alors possible de produire une connaissance qui respecte les critères de crédibilité, de fiabilité, de constance interne et de transférabilité. Concernant ce dernier critère, il ne s’agit donc pas ici de généraliser les résultats et les analyses d’un cas vers un autre comme le ferait une recherche quantitative, mais « *de déterminer si les conclusions d’une recherche peuvent avoir un sens dans un autre contexte que celui étudié [...]. Ce critère se partage entre le chercheur et celui qui cherche à utiliser les résultats de la recherche dans son milieu. Il revient alors au chercheur de fournir des descriptions riches du contexte et de l’échantillon de l’étude et à l’utilisateur de s’interroger sur la pertinence et la ressemblance entre le contexte de la recherche et son propre milieu [...]* »<sup>9</sup>.

Deuxièmement, l’approche quantitative est utilisée ici principalement afin de soutenir le recours à la méthode du sondage. Au cours de la prochaine section, nous présenterons les avantages de cette méthode de collecte de données. Pour l’heure, précisons simplement que l’approche quantitative s’appuie sur la collecte de données auxquelles les répondants ont assigné des valeurs, en classant des réponses et en leur assignant un ordre. Cet exercice de priorisation au sein du sondage permet d’évaluer plusieurs composantes du cadre théorique et de comparer les réponses fournies par les acteurs.

Troisièmement, la démarche de ce diagnostic est qualifiée d’analyse mixte. Elle combine en effet des données issues des deux approches distinctes mentionnées précédemment. Notre analyse s’appuie à la fois sur des

---

<sup>9</sup> Carignan, Isabelle, Marie-Christine Beaudry, François Larose, et Lizanne Lafontaine. 2016. La recherche-action et la recherche-développement au service de la littérature.

Disponible en ligne :

[https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/8807/02\\_Bourgeois.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/8807/02_Bourgeois.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Consulté le 23 mars 2020.



résultats d’entrevues, d’observations et de documents internes (données qualitatives) et sur les résultats du sondage, dont plusieurs sont exprimés sur des échelles ordinales (données quantitatives).

Finalement, ce choix permet notamment de disposer d’une variété de données et de points de vue sur les pratiques organisationnelles. C’est dans cette perspective qu’il faut voir nos méthodes de recherche comme complémentaires. Elles fournissent des résultats qui se nourrissent les uns les autres. Afin de renforcer la validité des résultats obtenus, nous essayons dans la mesure du possible d’approcher le terrain et de documenter les composantes ciblées par le diagnostic depuis plusieurs angles afin d’enrichir et de contextualiser la collecte de données. On parle ici d’une volonté de triangulation des résultats qui doit permettre d’accroître la validité des données recueillies.

	Méthode	Qualitative			Quantitative	
	Mécanismes et processus	Entrevues	Observation	Rech. Doc.	Sondage	
Drivers	Leadership					
	Incitatifs					
	Interdépendance					
	Incertitude					
Engagement fondé sur des principes	Découverte					
	Définition					
	Délibération					
	Détermination					
Motivation partagée	Confiance mutuelle					
	Compréhension mutuelle					
	Légitimité interne					
	Implication commune					
Capacité d' action collective	Procédures et arrangements institutionnels		X	X		
	Leadership		X	X		
	Connaissance					
	Ressource					

Figure 1: Méthode de triangulation

### Les méthodes de collecte de données utilisées

Dans cette seconde section, nous présentons les méthodes de collecte utilisées dans le cadre du présent diagnostic. Au total, le stagiaire a eu recours à 4 méthodes distinctes. Les deux principales sources de données sont premièrement le contenu de 8 entretiens semi-dirigés et deuxièmement le contenu de 14 formulaires de sondage. À ces deux principales sources de données, s’ajoute le contenu d’une observation dont nous définissons les conditions plus bas, ainsi que le résultat d’une analyse documentaire de plusieurs documents internes du CCJ.

## Les entretiens semi-dirigés

Premièrement, afin de collecter des données auprès des acteurs du CCJ, mais également auprès de répondants travaillant dans un milieu similaire, le stagiaire a réalisé une série d'entretiens. Un entretien est « *Une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence* »<sup>10</sup>. L'entretien permet notamment de collecter des données détaillées à partir d'une seule personne ou bien d'un nombre réduit de personnes.

Compte tenu du mandat à réaliser, le stagiaire a jugé préférable de mener ces entretiens sur le mode semi-dirigés, c'est-à-dire que la discussion est dirigée par l'interviewer en fonction de thèmes prédéfinis et d'une série de questions contenues dans un guide d'entretien. Cette méthode se distingue de l'entrevue non dirigée ou entretien libre et de l'entretien dirigé. Alors que la première permet d'explorer une variété de thèmes qui ne sont pas identifiés *a priori*, le second tend à se confondre avec un questionnaire. Selon la professeure Garayaki, les avantages de l'entretien semi-directif sont<sup>11</sup> :

- *Permet de rendre explicite l'univers de l'autre.*
- *Vise la compréhension de la trame culturelle/contextuelle sous-jacente aux actions.*
- *Permet d'apprendre à propos du monde de l'autre*
- *Permet aux interlocuteurs d'organiser et de structurer leur pensée — produire un savoir en situation.*
- *Favorise l'émancipation – en enclenchant une réflexion et peut stimuler des prises de conscience.*

Suivant les prescriptions qui accompagnent la mise en œuvre de cette méthode, nous présentons ici tour à tour les éléments suivants : le schéma d'entrevue, le choix des participants (ou échantillonnage théorique) et l'approche des participants et enfin les conditions de réalisation des entretiens (matériel, choix du lieu, durée de l'entretien, contraintes, etc.)

### Le schéma d'entrevue

Tout d'abord, les entretiens étant semi-dirigés, les questions sont organisées selon 5 thèmes qui font échos aux éléments du cadre théorique :

- Introduction : Identification du répondant ;
- Thème 1 : Les moteurs de la collaboration ;
- Thème 2 : L'engagement fondé sur des principes ;
- Thème 3 : La motivation partagée ;
- Thème 4 : La capacité d'action collective du CCJ ;

Les questions sont formulées afin de documenter chaque composante du cadre théorique. Les guides d'entretiens sont disponibles en annexe 6 et 7. Deux guides sont nécessaires dans le cadre de ce diagnostic, car les entretiens sont adressés sur deux groupes distincts de répondants.

---

<sup>10</sup> Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (Éd.), Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données (5e éd., pp. 337-360). Québec : Presses de l'Université du Québec

<sup>11</sup> Garayaki, T. ENAP 7350 Méthode de recherche de d'intervention; Cours du 5 novembre 2017.

### *Choix et approche des participants*

L'échantillonnage théorique des entretiens réalisés s'appuie sur deux groupes de répondants que nous désignons comme les répondants du groupe A et les répondants du groupe B. Le choix de ces répondants est conditionné par le *statut d'acteur social compétent*, en perspective des objectifs du mandat de stage, mais aussi sur la base du volontariat (*volunteer sample*). Soulignons ici que les expériences de concertation des répondants sont très variables. Certains répondants découvrent la concertation en arrivant au CCJ alors que d'autres cumulent plusieurs dizaines d'années d'expérience. Le statut des répondants varie lui aussi beaucoup. Alors que le groupe B est composé uniquement de personnes salariées de 3 organisations de concertation différentes et au statut homogène, le groupe A est très diversifié. Les répondants du groupe A regroupent des directions d'organismes, des bénévoles et des employés. Toutes ces personnes sont néanmoins déléguées par leur organisation pour la représenter au CCJ au cours de l'année 2019-2020.

Les répondants du groupe A : Ces répondants sont des membres du CCJ. Leur *statut d'acteur social compétent* se fonde sur une expérience passée ou présente au sein du Comité. Ils partagent l'expérience de représenter leur organisation au sein des différentes instances et activités organisées par le CCJ. Leur identité de représentants d'organisation membre du CCJ constitue le premier critère de sélection. Les membres du CCJ ont été sollicités selon plusieurs méthodes de contact et à plusieurs reprises au cours du déroulement du stage.

- Sollicitation d'entrevues auprès des membres au cours d'une assemblée des membres du CCJ.

Le stagiaire a invité les membres du CCJ à participer à la réalisation du stage, dans le cadre de l'assemblée des membres du 24 janvier 2020. À cette occasion, il a présenté le rapport d'étape de cette étude qui présente le contenu des chapitres 1 et 2, une planification de la collecte de données (qui forme la base du présent chapitre) ainsi qu'un échéancier de réalisation. Plusieurs membres ont alors manifesté un intérêt à participer et ont invité le stagiaire à prendre contact avec eux dans les jours et semaines suivant la rencontre des membres.

- Sollicitation d'entrevues auprès des membres du CCJ par courriels ;

Le stagiaire a également effectué plusieurs relances auprès de l'ensemble des membres du CCJ. Ces relances ont pris la forme d'une invitation à participer à l'étude, insérée dans les communications régulières du CCJ et destinées à un public interne. À des fins de précisions, nous pouvons mentionner que la coordination communique sur une base bihebdomadaire afin d'informer les membres des activités et des actualités pertinentes en lien avec l'employabilité des jeunes, les programmes du MTESS ou toute autre actualité jugée pertinente. Comme coordonnateur, il a été facile pour le stagiaire d'utiliser ce canal de communication pour entretenir l'intérêt au sujet de l'étude ainsi que relancer régulièrement les membres. Plusieurs membres ont manifesté un intérêt à participer et ont invité le stagiaire à prendre contact avec eux dans les jours et semaines suivant la lecture des courriels.

- Introduction d'une question dans le sondage pour identifier des répondants potentiels

Au regard de l'explication précédente, la question 12 a été intégrée au sondage afin d'évaluer l'intérêt des membres à participer à un entretien. L'analyse des réponses a permis d'identifier des répondants qui n'avaient pas réagi aux types de sollicitation présentés dans la présente section. Les réponses collectées à la question 12 sont présentées dans la figure 1 ci-dessous. On constate que sur 14 répondants au sondage, 9 sont intéressés à participer à une entrevue. Dans les faits, 5 de ces personnes ont été rencontrées. Le stagiaire a pris contact avec les personnes ayant répondu positivement à la question 12, mais n'ayant pas répondu explicitement aux autres formes de sollicitations précédentes.

Figure 2 - Intérêt des répondants à participer à une entrevue

Seriez-vous disponible pour participer à une entrevue d'environ une heure afin d'approfondir les enjeux en lien avec ce questionnaire ?

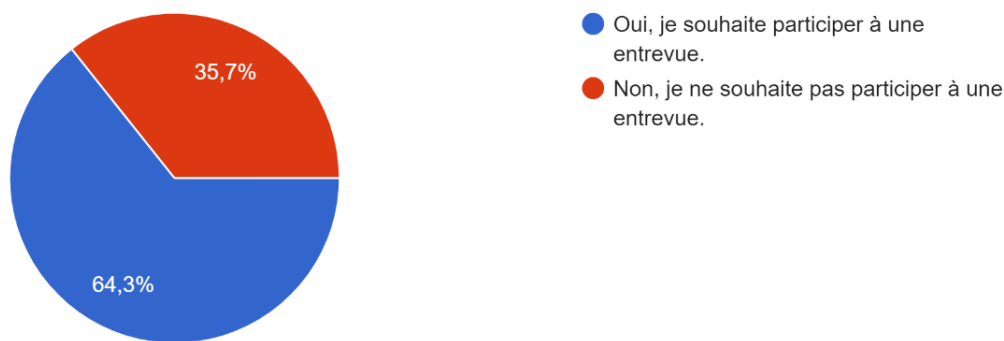


Figure 3: Réponses obtenues à la question 9

- Recours à la méthode « boule de neige » (*snowball*) pour prendre contact avec des personnes ayant pu siéger au CCJ dans le passé, par le biais d'un référencement d'un membre actuel ou passé ;

Cette dernière stratégie n'a pas été mise en œuvre pour plusieurs raisons. Elle a été envisagée afin d'étendre l'échantillon théorique et approcher des personnes dont l'expérience au CCJ est passée. Parmi les raisons qui expliquent l'échec de cette stratégie, on peut citer tout d'abord le fait que le stagiaire a *de facto* favorisé la participation des membres présents. Il a semblé important de valoriser la participation des membres actuels et de répondre positivement à l'intérêt exprimé par les membres envers le diagnostic. Le nombre de répondants au sondage, notamment à la question 12, révèle l'intérêt des membres du CCJ puisque 14 membres sur 18 ont participé (taux de participation de 78 %). Ensuite, il importe de souligner qu'il n'a pas toujours été possible de retrouver toutes les personnes ayant occupé un siège au CCJ au cours des dernières années. Enfin, pour les personnes qui ont pu être identifiées, celles-ci ne se sont pas montrées disponibles au moment de l'enquête.

Les répondants du groupe B : Ces répondants ne sont pas des membres du CCJ. Ils occupent néanmoins une fonction similaire à celui de la coordination du Comité. Ces personnes ne sont pas des représentants, mais assurent la permanence d'un espace de concertation. La réalité qu'ils partagent avec la coordination du CCJ, soit faire face aux mêmes *Les enjeux de la* collaboration, constitue le premier critère de sélection. Le choix des répondants de ce groupe contribue à l'atteinte des objectifs III et IV du mandat de stage. Concernant ce second groupe, il est nécessaire de situer adéquatement ces répondants, en fonction la proximité de leurs cas avec celui du CCJ : organisation homologue, partage d'un environnement institutionnel commun, thèmes traités lors des discussions entre membres, etc. Ces précisions sont effectuées au chapitre 5.

Par la suite, les répondants potentiels du groupe B ont été sollicités selon plusieurs méthodes de contact et à plusieurs reprises au cours du déroulement du stage.

- Sollicitation d'entrevues auprès de professionnels d'autres organisations pertinentes par courriel, téléphone ou lors d'une rencontre en personne ;

Les sollicitations ont été réalisées par courriels auprès d'organisations auxquels le stagiaire avait accès en raison de son emploi ou bien à l'aide de son réseau personnel. La plupart des approches ont eu lieu de façon informelle. Il s'avère que 3 personnes qui répondaient très adéquatement aux critères de sélection, se sont manifestées relativement tôt dans le déroulement de la collecte de données. Ces personnes ont été rencontrées par le stagiaire et leurs entretiens sont les premiers enregistrés.

- Recours à la méthode « boule de neige » pour prendre contact avec des personnes ayant pu occuper un rôle dans des activités de concertation dans le passé, par le biais d'un référencement d'une personne exerçant une activité de concertation actuelle ou passée au sein d'une organisation pertinente ;

Cette stratégie s'est heurtée aux mêmes obstacles que pour le groupe A. De plus, les participants du groupe B qui ont manifesté leur intérêt occupent tous leur fonction au moment de l'enquête.

Au terme de la période de collecte de données, le stagiaire a pu effectuer 5 entrevues avec des répondants du groupe A et 3 entrevues avec des répondants du groupe B. Concernant le groupe A, nous soulignons que ce nombre représente 27 % des répondants potentiels qui siègent au CCJ pour l'année 2019-2020. Ce groupe se distingue par son hétérogénéité, tant au niveau des profils de répondants que du statut des organisations rencontrées. Le stagiaire a été en mesure de rencontrer des répondants provenant des collèges suivants :

- ❖ Collège des membres représentant les organisations d'employeurs et d'entrepreneurs ;
- ❖ Collège des membres représentant les travailleurs et travailleuses ;
- ❖ Collège des membres représentant les organismes en employabilité ;

En raison du faible nombre de membres et de l'engagement pris envers le respect de l'anonymat des répondants, il ne nous est pas possible de préciser davantage le profil et l'origine des répondants. Nous présentons plus loin le cadre éthique de l'étude.

#### *Les conditions de réalisations des entretiens*

Au total, sur les 8 entrevues réalisées :

- 1 a eu lieu en face à face dans les locaux du CCJ ;
- 1 a eu lieu en face à face dans un lieu public ;
- 2 ont eu lieu en face à face sur le lieu de travail du répondant ;
- 4 ont eu lieu à distance via l'intermédiaire du logiciel ZOOM ;

Les entrevues ont toutes eu une durée d'environ une heure ou plus. La plus courte a duré 45 minutes et la plus longue 80 minutes. Toutes les entrevues ont été enregistrées à l'aide de l'application *Dictaphone*, installée sur un téléphone Samsung Galaxy A8. Par la suite, le stagiaire a rédigé des comptes-rendus de chacun des entretiens à l'aide des enregistrements réalisés. Ces comptes-rendus sont rédigés de manière à restituer le contenu des entretiens et incluent plusieurs passages sous forme de verbatim. Néanmoins, le recours à des verbatim intégraux a été écarté en raison des contraintes de temps qu'impose ce type de résumé. Le contenu des comptes-rendus n'a pas été révisé par les répondants.

Afin de préparer les répondants, le stagiaire a fait parvenir au moins une semaine à l'avance la grille d'entretien appropriée (A ou B) ainsi que le formulaire de consentement. Toutes les entrevues ont débuté par une discussion ouverte et une relecture préliminaire du formulaire de consentement afin de donner l'occasion au stagiaire d'expliquer sa démarche et les objectifs de l'étude, ainsi que pour permettre aux répondants de poser leurs questions et de bien comprendre leurs droits en lien avec le respect du consentement et de l'anonymat. Par la

suite, le stagiaire est resté disponible pour répondre aux questions des répondants. Soulignons qu'afin de minimiser les risques de bris d'anonymat, les répondants ont été invités à correspondre avec le stagiaire via l'adresse courriel mise à disposition par l'université, afin de distinguer les activités du stagiaire de celle de la coordination du CCJ.

Concernant le déroulement des entretiens, la plupart des répondants ont répondu selon le contenu de la grille d'entrevue, mais plusieurs ont anticipé les questions ou ont suivi un cheminement de pensée différent. Suivant le principe d'un entretien semi-dirigé, le stagiaire n'a pas coupé court aux digressions des répondants, tout en s'efforçant néanmoins de ramener la conversation vers les thèmes de la grille d'entretien. Ainsi, plusieurs questions peuvent avoir trouvé leurs réponses dans des passages aux contenus riches et variés ou bien disséminés tout au long de l'entrevue.

De façon générale, nous pouvons souligner le très haut degré de collaboration des répondants des deux groupes dans le cadre de cette étude. Les répondants ont livré un contenu riche qu'il est impossible de restituer intégralement, mais qui témoigne de leurs expériences et de la confiance accordée au stagiaire.

#### *Attitude et éthique*

Dans le cadre de ce mandat, il est important de rappeler que l'anonymat est garanti auprès des répondants. Le nom, le genre et l'organisation des répondants ne sont pas mentionnés dans les résultats et dans leur analyse. Le texte fait le choix de citer au masculin les répondants peu importe leur genre et leur assigne un numéro afin de réduire les risques d'identification. Les entrevues du groupe A sont numérotées de 4 à 8 et les entrevues du groupe B de 1 à 3. La numérotation s'appuie sur l'ordre dans lesquelles les entrevues ont été réalisées.

Un formulaire de consentement présentant le cadre éthique a été présenté à chacun des répondants des entrevues. Il précise que les données sont collectées sur une base volontaire, que le répondant peut se retirer à tout moment et que les données seront utilisées en préservant son anonymat. L'accès aux données du sondage, aux enregistrements des entretiens et à leurs comptes rendus sont restés à l'exclusivité du stagiaire et de sa conseillère académique (la professeure Nassera Touati). Les enregistrements audios n'ont été réalisés qu'à la suite de l'expression verbale et affirmative du consentement des répondants. Au moment de la rédaction du rapport final, aucune demande de rétractation n'a été demandée<sup>12</sup>.

Tant pour les répondants du groupe A que pour ceux du groupe B, il est important de rappeler qu'une attention particulière a été accordée afin de respecter les bonnes pratiques dans la conduite d'un entretien. Parmi celles-ci, on peut citer l'importance de laisser le répondant formuler sa réponse sans l'interrompre, la pertinence de relancer le répondant à l'aide de questions adaptées (questions de relance) ou encore le fait de conclure l'entretien avec une question d'ouverture afin de maintenir une liberté de réponse et potentiellement couvrir des aspects qui n'ont pu être abordés au cours de l'entretien. Toutes les entrevues ont pris fin à la suite de l'épuisement des questions de la grille d'entrevue et se sont conclues par un accord tacite. Une fois cet accord exprimé, l'enregistrement prend fin.

Suite à la description de la méthode de l'entretien semi-dirigé et de sa mise en œuvre dans le cadre de cette étude, la prochaine section procède au même exercice pour la méthode du sondage. Cependant, puisqu'il est question d'éthique, soulignons ici que la participation au sondage est elle aussi basée sur le volontariat et l'anonymat. La question 12 du sondage a permis d'identifier des répondants volontaires au sein du groupe A et il est important de maintenir une continuité entre le cadre éthique du sondage et celui des entretiens. Le cadre

---

<sup>12</sup> Le formulaire de consentement est disponible en annexe 5.

éthique du sondage et les objectifs de l'étude ont été présentés dans un paragraphe d'introduction dans l'en-tête du formulaire :

*Ce rapide sondage d'une durée d'environ 10 minutes vise à collecter des informations sur le profil des organisations membres du CCJ. Les questions explorent différents aspects de la collaboration entre les membres au sein du Comité, mais également en dehors. À l'aide des données collectées, le stagiaire sera en mesure de déterminer un ensemble de facteurs facilitant la collaboration ou bien qui représentent des obstacles. Les thèmes des questions sont : quelques informations essentielles sur votre organisation, les raisons de collaborer avec ses pairs et les moyens d'y parvenir et enfin une section sous forme de consultation où nous vous invitons à nous faire part de vos propres idées. Merci de votre collaboration ! Nous vous rappelons que les données collectées restent anonymes. Si vous avez des doutes ou des questions, nous vous invitons à communiquer avec le stagiaire ou la permanence du CCJ.*

## Sondage

Deuxièmement, la méthode du sondage forme la seconde source de données principale dans le cadre de ce diagnostic. Un sondage est « *Une suite de propositions, ayant une certaine forme et un certain ordre, sur lesquelles on sollicite l'avis, le jugement ou l'évaluation d'un sujet interrogé* <sup>13</sup> ». Cette méthode présente l'avantage de rejoindre un grand nombre de participants, dans un temps réduit et de proposer une perspective descriptive. Une grande liberté de question est également possible, et grâce aux nouvelles technologies de l'information, il est désormais possible de rendre les questionnaires à la fois simples à remplir pour les participants et plus faciles à traiter par le chercheur. Nous présentons ici tour à tour les éléments suivants : le choix des questions, le choix des participants (ou échantillonnage théorique) et l'approche des participants et enfin les conditions de réalisations.

### Choix des questions

Comme le souligne Lorenzi-Cioldi, « *Avant d'entreprendre la fabrication proprement dite du questionnaire... [l]e chercheur doit avoir une idée aussi précise que possible de la nature de l'information qu'il ou elle souhaite obtenir et en vue de quel objectif* <sup>14</sup> ». Pour cela, le cadre théorique du chapitre 2 nous permet de structurer le thème des questions.

Ainsi, notre questionnaire est structuré selon des thèmes inspirés des éléments du cadre théorique, mais vise également à adresser des questions qui sont plus faciles à répondre via un sondage qu'au travers d'une réponse orale :

- Mon organisation : Ce premier thème amène le répondant à décrire certaines caractéristiques de son organisation.
- Raisons de collaborer : Ce second thème interroge certains motifs qui peuvent expliquer la présence de l'organisation au CCJ ;
- Connaître ses pairs : Ce troisième thème explore la connaissance que le répondant a des mandats des autres organisations membres ;
- Recommandations : Ce quatrième thème propose des questions ouvertes afin de recueillir des suggestions et des recommandations sur le mode de la consultation interne. Ce thème joue également un rôle de question d'ouverture permettant aux membres de s'exprimer sur des sujets ou enjeux qui ne sont

<sup>13</sup> Mucchielli, R.. (1989). *Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale: connaissance du problème*, [applications pratiques. Paris: Éditions ESF-Entreprise moderne d'édition. P.84

<sup>14</sup> Lorenzi-Cioldi, F (2003). Le questionnaire. In S. Moscovici & F. Buschini (Eds), *Les méthodes des sciences humaines* (pp. 187-220). Paris: Presses Universitaires de France. p.190

pas abordés par le questionnaire. La dernière question du sondage invite les membres à inscrire leur intérêt à approfondir ces enjeux par une entrevue semi-dirigée.

#### *Choix et approche des participants*

Le questionnaire de sondage est destiné uniquement aux répondants du groupe A qui occupent un siège au CCJ au cours de l'année 2019-2020. Le lien menant au questionnaire a été inclus dans les courriels destinés à informer les membres de l'actualité du CCJ et dont il a été fait mention précédemment. Ces courriels sont destinés uniquement à ce public interne et aucune autre forme de sollicitations n'a eu lieu de façon formelle. Le stagiaire a néanmoins encouragé les membres à participer au sondage, notamment lors de la présentation du rapport de mi-mandat lors de l'assemblée des membres du 24 janvier 2020.

#### *Les conditions de réalisation du sondage*

Le sondage a été bâti sur la plateforme *Google Form*, un logiciel accessible aux utilisateurs de *Google Suite*<sup>15</sup>. L'accès à cette plateforme est gratuit et disponible à tous les détenteurs d'une adresse Gmail. Le CCJ dispose d'un compte Gmail ([ccjeunes@gmail.com](mailto:ccjeunes@gmail.com)) lui permettant d'accéder à cette application. Le CCJ utilise régulièrement les formulaires en ligne *Google Form* en raison de la simplicité d'utilisation, de la gratuité du service et la familiarité qu'une nette majorité des membres ont avec les applications de *Google Suite*. Mentionnons finalement que la plateforme *Google Form* qui propose également un traitement automatisé des données en produisant elle-même certaines représentations graphiques des résultats. Si certaines questions ont nécessité un traitement plus approfondi et une mise en forme des données de la part du stagiaire, la plupart des graphiques offrent une présentation adéquate et de qualité.

Le sondage a été mis en ligne et rendu accessible le 20 janvier 2020. Sa clôture a eu lieu le 30 mars 2020. Plusieurs relances ont eu lieu auprès des membres du CCJ pendant toute la période où il était disponible. Au total, 14 membres sur les 18 présents au CCJ ont complété le formulaire du sondage, ce qui correspond à un taux de réponse de 77 %.

La plateforme a bel et bien permis de nous assurer que le sondage a été facile à compléter. Néanmoins, on peut souligner plusieurs limites. La plupart sont similaires à celles présentées au sujet des entretiens semi-dirigés, mais certains biais sont propres à la méthode et à l'outil utilisé. Ainsi, les organisations membres sont amenées à désigner un représentant officiel ainsi qu'un substitut. Dans les faits, le substitut n'est pas toujours désigné, mais lorsque c'est le cas, cette personne reçoit les correspondances du CCJ au même titre que le représentant officiel. Le sondage a été bâti dans l'idée qu'une seule personne par organisation allait le remplir, ce qui fut le cas dans la réalité. On peut supposer ici une répartition des rôles entre les individus occupant les fonctions de représentants officiels et ceux assurant une présence au CCJ à titre de substitut. Néanmoins, suite à la collecte, il convient de préciser qu'une organisation aurait pu avoir plus d'une voix dans le sondage, générant alors une distorsion. Cela ne fut pas le cas heureusement et il serait resté possible pour le stagiaire de procéder à un tri manuel des formulaires afin d'identifier un répondant pour chaque organisation. Cet enjeu en amène un autre qui influence quant à lui directement nos analyses. En effet, les individus qui répondent au nom de leur organisation peuvent ne pas avoir une connaissance complète des relations que cette dernière entretient avec les autres organisations membres. Ils peuvent ainsi répondre sur la base d'une compréhension partielle de la place de leur organisation dans son environnement et ainsi surestimer ou sous-estimer la teneur des liens entre organisations. Il convient donc de traiter les cartographies et graphiques générés à l'aide des réponses avec une certaine distance critique qui intègre les biais mentionnés ici. Ceci étant dit, nous pensons que ces biais ne viennent pas entamer la

---

<sup>15</sup> Le formulaire est disponible en annexe 9



crédibilité et l'authenticité des réponses, celles-ci exprimant au contraire la position subjective des acteurs et permettant de resituer la collaboration non seulement comme un enjeu inter organisationnel, mais également comme un enjeu interpersonnel.

Aux principales sources de données citées jusqu'à présent — entretiens semi-dirigés et sondage — s'ajoutent deux autres méthodes de collecte : l'observation et l'analyse documentaire.

## Observations

La méthode par observation vise à entrer en interaction avec la culture organisationnelle. Concrètement, elle peut s'effectuer de façon formelle ou informelle. Dans le cadre de ce mandat, les observations sont informelles, mais la position du stagiaire était celle d'un observateur dévoilé. La position dévoilée est liée au fait que le stagiaire occupe le rôle de coordonnateur au sein de l'organisation et que la réalisation du diagnostic de gouvernance constitue un projet dont tous les membres du CCJ sont informés. Le fait que les observations soient seulement informelles s'explique par le contexte de l'enquête. Initialement, la période de janvier à avril devait permettre la tenue de plusieurs rencontres formelles du CCJ (2 assemblées des membres et des rencontres de comités de travail), mais également au sein d'organisations similaires (groupe B)<sup>16</sup>. Néanmoins, le contexte de crise sanitaire a forcé le stagiaire à réviser à la baisse les attentes concernant cette méthode de collecte.

En somme, les observations réalisées dans le cadre de ce diagnostic permettent de mobiliser l'expérience et le point de vue privilégié du coordonnateur. Celui-ci dispose d'un point de vue interne sur les activités de l'organisation et les interactions de ses membres. Cette expérience du terrain et de ses éléments implicites est mobilisée afin de compléter les données recueillies par les entretiens et le sondage.

## Recherche documentaire

Finalement, l'analyse documentaire est une méthode qui accompagne et prépare le chercheur tout au long de son étude. En effet, cette méthode est essentielle dans la préparation du stagiaire avant ses entrevues. Elle lui apporte un ensemble de données et d'informations en mesure de l'aider dans son interaction avec les répondants. La recherche documentaire peut aussi permettre de comprendre le contexte des observations, en documentant notamment le cadre procédural et les façons dont les organisations se présentent aux autres, au travers de leurs publications et communications. Afin de compléter les données recueillies, notre analyse pourra s'appuyer sur une analyse des documents suivants dont la liste est disponible à l'annexe 8

## Analyse des données

Enfin, l'ensemble des données collectées a été analysé par thématiques. Les thématiques sont dérivées du cadre théorique et des composantes des moteurs et dynamiques de la collaboration. À chaque fois, le stagiaire a essayé de lier les citations des comptes rendus d'entretien, les réponses collectées par sondage, les observations réalisées et les extraits de documents à des composantes du cadre théorique. Le tout vise à documenter chacun des composants du cadre théorique et faire ressortir les interactions décrites dans ses propositions théoriques. Le résultat de cette analyse par thématique est présenté dans le prochain chapitre.

---

<sup>16</sup> À partir du 15 mars 2020 et jusqu'à une date indéterminée au moment de la rédaction de ce rapport, tous les rassemblements ont été annulés afin de respecter le principe de distanciation sociale. Il n'a pas été possible de réviser le protocole d'observation pour l'adapter à la tenue de rencontre à distance.

## Limites

Pour conclure ce chapitre sur la méthodologie, mentionnons quelques contraintes rencontrées. Le premier type de contrainte concerne le temps requis pour réaliser un tel diagnostic. Tout d'abord, le stagiaire assurant la fonction de coordonnateur du CCJ, il a fallu concilier les exigences d'un emploi à temps plein avec celles du mandat de stage. Ensuite, les membres eux-mêmes ne disposent que d'une disponibilité limitée. Pour plusieurs, consacrer du temps à compléter un sondage ou participer à un entretien, a pu nécessiter de concilier leur volonté de contribuer au diagnostic avec les exigences de leur emploi et de leur vie personnelle.

Le deuxième type de contrainte concerne la conjoncture temporelle. Au cours de ce mandat, trois événements ont marqué le CCJ. Tout d'abord, le Comité s'est vu confier un mandat exceptionnel émis par le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale<sup>17</sup>. Ce mandat, débuté en septembre 2019, a pris fin le 1<sup>er</sup> mars 2020, mais a fortement occupé le stagiaire et les membres du CCJ au cours de cette période. Ensuite, la collecte des données a eu lieu en fin d'année financière, ce qui a pu influencer la disponibilité des répondants, comme spécifié précédemment. Enfin, le déclenchement de la crise sanitaire, le 15 mars 2020, a également influencé les conditions de réalisation du mandat de stage : instauration du télétravail à temps plein, distanciation sociale, contexte de gestion de crise pour les toutes les organisations concernées par l'étude (MTESS, CPMT, membres, partenaires, etc.). La crise sanitaire nous a forcé à réviser les ambitions de nos observations participantes pour privilégier les observations informelles et valoriser l'expérience vécue à titre de coordonnateur.

Un troisième type de contrainte concerne la nature des répondants eux-mêmes. En effet, si les membres du CCJ sont des organisations, les délégués de ces dernières sont des personnes avec leurs propres points de vue et trajectoires. Ainsi, alors que certaines organisations pouvaient être représentées par la même personne depuis plusieurs années, d'autres imposent un roulement permanent de leurs représentants qui ne permet à ces derniers de disposer d'une vision sur le long terme. De même, la participation aux activités du CCJ peut parfois être limitée à seulement quelques occasions, ce qui ne permet pas d'avoir une expérience comparable d'un membre à l'autre. Certaines personnes ont pu décliner l'invitation à participer à notre démarche en raison d'un sentiment de manque de compétence à répondre, notamment en raison du fait que leur expérience au CCJ est récente. Le dernier type de contrainte concerne la stratégie de collecte et les outils de collecte. Nous avons abordé précédemment quelques limites rencontrées au cours de la réalisation des sondages, des observations et de la recherche documentaire. Il convient de revenir brièvement sur les limites propres aux entretiens.

Les entretiens semi-dirigés ne sont pas à l'abri de biais méthodologique. Pour en mentionner quelques-uns, nous pouvons citer la relation interviewer-interviewé, la relation d'emploi du stagiaire (comme coordonnateur, mais aussi comme stagiaire rémunéré pour mener ce mandat), les biais causés par l'utilisation d'outils de communication à distance (absence de face-à-face, détachement en raison de la distance, qualité de la connexion,

---

<sup>17</sup> MTESS; Cabinet du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. « Tournée du Québec En action pour la main-d'œuvre - Le ministre Jean Boulet amorce une première action d'importance pour intégrer les jeunes au marché du travail - Portail Québec ». (4 février 2020)  
[http://www.filiinformation.gouv.qc.ca/Pages/Article.aspx?aiguillage=aid&type=1&idArticle=2709169401&fbclid=IwAR07URKslAZwhG2LDYnbgXyXHOz1hRUm7KZX\\_iY2M\\_OfjNu59PiYW\\_vRils](http://www.filiinformation.gouv.qc.ca/Pages/Article.aspx?aiguillage=aid&type=1&idArticle=2709169401&fbclid=IwAR07URKslAZwhG2LDYnbgXyXHOz1hRUm7KZX_iY2M_OfjNu59PiYW_vRils)

etc.), ceux causés par le statut de l'interviewé (durée de l'expérience au CCJ ou durée du mandat, disponibilité<sup>18</sup>, etc.) et ceux causés par l'interviewer (langage non verbal, disponibilité, utilisation des questions de relance, etc.). Il convient de reconnaître les limites de la méthode d'entretien et les risques de biais liés à l'approche qualitative.

Dans ce troisième chapitre, nous avons présenté la méthodologie de ce diagnostic. Nous sommes revenus sur les approches méthodologiques, chacun des outils de collecte de données, la façon d'analyser ces données et nous avons tenté d'être le plus transparent possible en soulignant les risques de biais et les limites de notre démarche. Le prochain chapitre présente nos résultats, c'est-à-dire les données et leur analyse.

## Chapitre 4 — Résultats

Dans ce chapitre, nous présentons nos résultats sous la forme d'une synthèse des données analysées par thématiques. Afin de faciliter la compréhension et la présentation des résultats, nous présentons tout d'abord les résultats du sondage en ligne. Ces résultats constituent une bonne mise en contexte et première analyse. Par la suite, nous présentons les résultats des entretiens qui permettent d'aborder l'ensemble des composants du cadre théorique tout en permettant d'approfondir ceux déjà abordés à travers les résultats du sondage. Les résultats des observations et de l'analyse documentaires sont insérés dans cette seconde partie du chapitre afin d'apporter des éclairages et précisions au besoin. Nous avons pu documenter et évaluer la présence de chacun des éléments du cadre théorique.

### Résultats du sondage

Cette première section présente les résultats du sondage en ligne. On présente tout d'abord la diversité des membres du CCJ. Cette première partie aborde l'identification des organisations participantes et les motifs qui justifient leur participation aux activités du CCJ. Par la suite, on présente une cartographie des relations entre les membres. Les résultats des questions portant sur les recommandations sont abordés dans le chapitre suivant.

#### La diversité des membres du CCJ

La première question est une question d'identification afin que le stagiaire puisse évaluer la participation des organisations membres et contextualiser leurs réponses au besoin, notamment en fonction des observations et de la recherche documentaire.

La seconde question concernait la nature des organisations membres qui répondent au sondage, afin de savoir s'il s'agit de lieux de concertation. On peut décrire le CCJ comme un réseau de réseaux. En effet, les membres sont le plus souvent des regroupements d'organismes. Les résultats du sondage tendent à confirmer cette position *a priori* puisque sur 14 réponses reçues, 12 reconnaissent que leur organisation correspond à la définition suivante : *un lieu de concertation est un espace où collabore une diversité d'organisations autonomes partageant des ressources et des objectifs communs. Par exemple : un réseau, une fédération, etc.*

---

<sup>18</sup> Précisons par exemple qu'au moins une organisation membre n'avait pas désigné de représentant pour siéger au CCJ, suite au départ de l'employé responsable de ce mandat. De ce fait, l'organisation membre ne pouvait répondre positivement à nos sollicitations concernant le sondage et les entretiens.

On peut donc conclure que les enjeux de la gouvernance collaborative n’occupent pas que le CCJ, mais que ses membres eux-mêmes vivent des enjeux de même nature. Cette question nous informe également sur les différents intermédiaires qui séparent le CCJ de sa clientèle, à savoir les jeunes Québécois âgés de 18 à 35 ans. En effet, elle permet de souligner que le CCJ n’accueille pas en priorité des individus qui *interviennent auprès* de la clientèle, mais *travaillent pour* la clientèle.

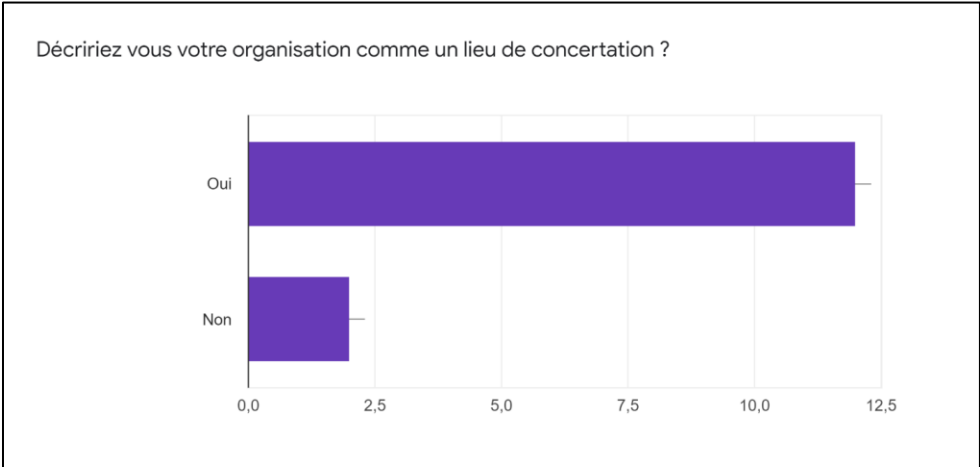


Figure 4: Réponses obtenus à la question 2

La question 3 porte sur la capacité des organisations membres à s’appuyer sur une structure permanente. Elle s’intéresse à la présence de ressources dédiées uniquement à la gestion. Le sondage révèle une réalité hétérogène. En effet, sur les 14 répondants, une majorité a répondu disposer d’une équipe salariée pour leurs permanences. Néanmoins, deux membres ont répondu ne pouvoir compter que sur une ressource à temps partiel et deux autres reposent uniquement sur le travail des bénévoles. Il existe donc de fortes disparités entre les membres qui témoignent à la fois de disparités financières, de ressources humaines et donc de disponibilités pour effectuer de la représentation. Néanmoins, comme nous le verrons, la présence d’une équipe salariée n’est pas nécessairement synonyme d’une plus grande disponibilité.

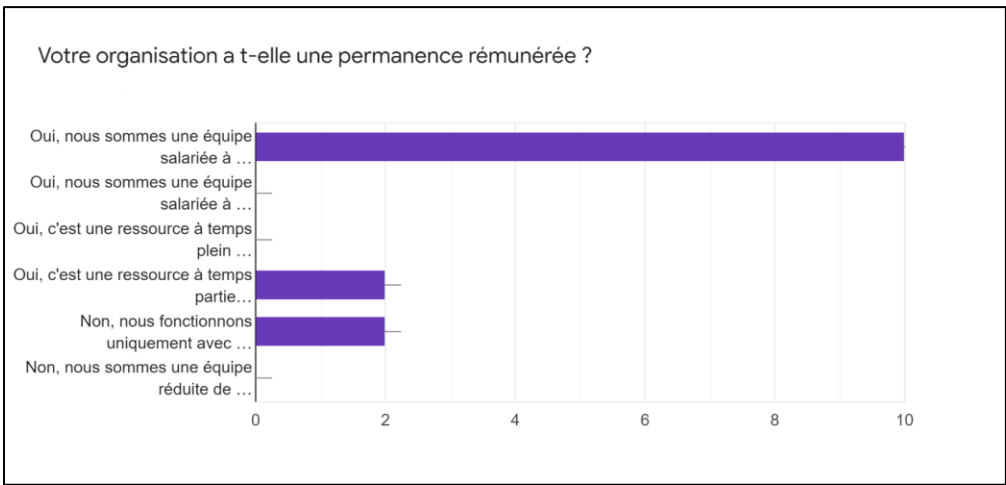


Figure 5: Réponses obtenues à la question 3

La représentation des organisations membres au CCJ s'effectue par une délégation. Chaque organisation doit désigner au moins une personne pour la représenter dans les instances ainsi que sur les comités de travail. À la question 3, le sondage interroge le répondant sur le statut de cette personne au sein de l'organisation. On constate alors une disparité dans les réponses. À noter que les choix de réponses initiaux étaient : un membre de la permanence, un membre du comité exécutif ou un bénévole membre de l'organisation. Une option « Autre » a été laissée à la disposition des répondants qui ont pu s'en servir à deux reprises.

Ainsi, on constate que 7 répondants sont des membres de la permanence, auxquels on peut adjoindre une direction générale incluse dans la catégorie « Autre » (le répondant ayant voulu préciser la fonction de cet élément de la permanence).

En complément, 5 répondants ont exprimé être des représentants issus du conseil exécutif de leur organisation. Comme pour la catégorie précédente, la mention à une « présidence de réseau » peut être ajoutée à ces 5 réponses, puisque la présidence fait référence à l'une des fonctions d'un comité exécutif.

On pourra souligner l'absence de bénévole ou d'un autre statut chez les répondants, qui se répartissent donc entre une majorité (environ 60 %) de représentants issus de la permanence des organisations membres et un nombre plus restreint de représentants (environ 40 %) qui sont issus des comités exécutifs des organisations membres.

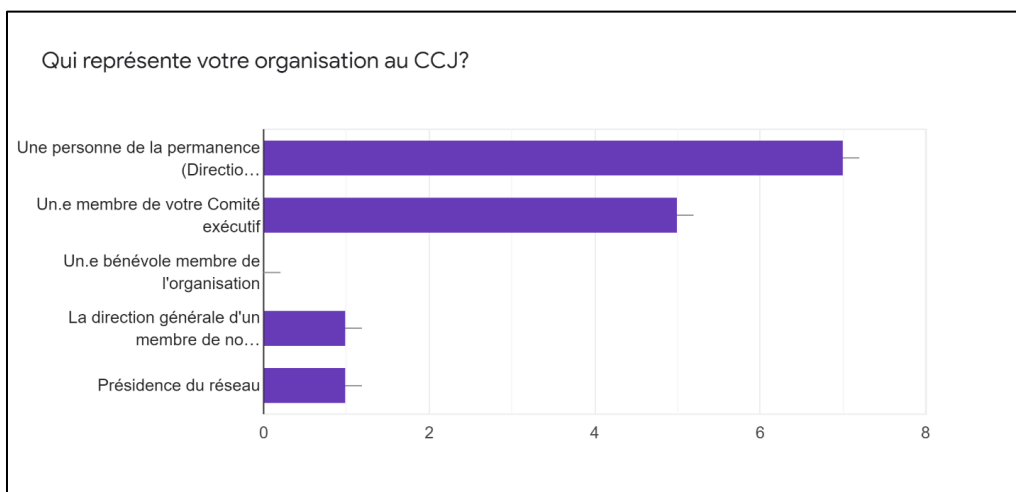


Figure 6: Réponses obtenues à la question 4

À la question de savoir ce que recherchent les organisations membres en siégeant au CCJ, chacun des répondants pouvait sélectionner plusieurs réponses. Cette question a donc permis de faire émerger les intérêts dominants à la participation et la collaboration. Le tableau ci-dessous présente les réponses en ordre croissant.

On constate tout d'abord que le fait de « créer des liens avec d'autres organisations » fait l'unanimité chez les répondants. Ensuite, le CCJ est perçu comme un lieu pouvant permettre de « se tenir au courant de l'actualité concernant les jeunes et l'emploi ». La troisième position est occupée *ex aequo* par deux volontés convergentes : « diffuser les positions de mon organisation » et « influencer les politiques publiques ». Ces 4 propositions constituent le quartet des réponses exprimées et sont plébiscitées à au moins 79 % par les répondants.

Ensuite vient la question de l'expertise où les réponses sont très complémentaires puisque 64 % des répondants ont exprimé être au CCJ pour « acquérir de l'expertise » alors que 57 % veulent « diffuser leur expertise ».

Enfin, les réponses les plus minoritaires concernent l'accès aux décideurs publics (43 %), influencer les autres organisations membres (21 %) et l'acquisition de ressources financières n'a su rallier aucune réponse. Un répondant a utilisé la mention « Autre » pour signifier son intérêt à « Avoir des idées de nouveaux programmes ».

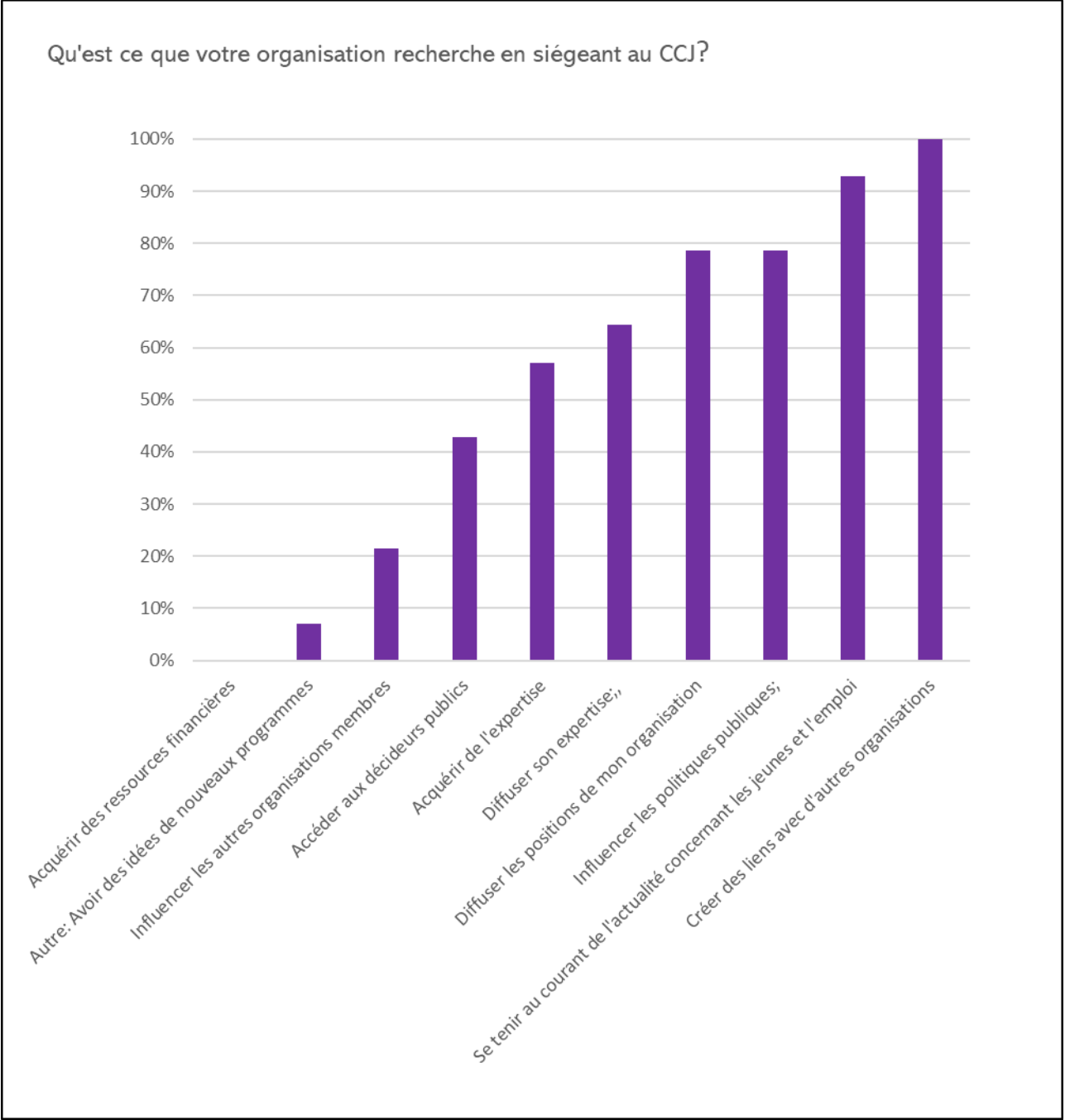


Figure 7: Réponses obtenues à la question 6

Dans les 3 prochaines années, pensez vous que votre organisation va acquérir plus de ressources financières?

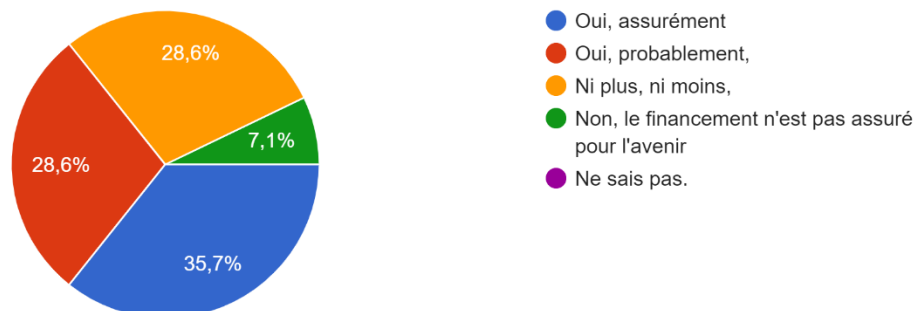


Figure 8: Réponses obtenues à la question 5

Si la taille des organisations peut fortement varier, ce que nous indiquent la présence et la composition de la permanence, les organisations suivent également des trajectoires de développement différentes. Une majorité de répondants s'attendent à ce que leurs organisations soient en croissance au cours des trois prochaines années. Le contexte économique québécois et les relations entre l'État et les organisations concernées par les enjeux d'employabilité (milieu patronal, entrepreneurial, syndical, communautaire, développement régional et étudiant) permettent à ces organisations d'être généralement optimistes concernant leurs sources de financement et leur potentiel de développement. Mentionnons cependant que ces réponses ont été collectées avant le déclenchement de la crise sanitaire<sup>19</sup> et donc que ces réponses ne prennent pas en compte les conséquences de la pandémie de coronavirus.

La question 7 vise à cartographier la collaboration entre les membres du CCJ en dehors des activités de ce dernier. La question 8 procède de la même façon pour établir le niveau de connaissance des délégués d'organisation au sujet des mandats de leurs pairs.

### Une cartographie des relations entre les membres

Nous présentons ici les résultats obtenus par les questions 7 et 8. Ces deux questions ont été pensées de manière à proposer une cartographie inspirée de l'analyse des réseaux. On mesure ainsi dans un premier temps la présence et l'intensité de la coopération entre les organisations membres, en dehors du CCJ. Dans un deuxième temps, on questionne les membres sur leur connaissance du mandat de leurs pairs. Le résultat de ce travail de cartographie révèle une superposition entre la bonne connaissance des mandats de leurs pairs et la coopération entre organisations. Les tableaux suivants indiquent les résultats obtenus à la questions 7 du sondage. Pour faciliter la lecture des tableaux, on peut verbaliser leur contenu : Le membre de *l'axe vertical* coopère à un niveau (1 à 4) avec le membre de *l'axe horizontal*. la valeur est graduée de la façon suivante : Jamais (0), Rarement (1), Parfois(2), Souvent (3) et Régulièrement (4).

<sup>19</sup> Une seule réponse a été reçue entre le 15 et le 30 mars 2020.

	Collège des membres représentant les organisations d'employeurs et d'entrepreneurs ;				
	Membre 1	Membre 2	Membre 3	Membre 4	
Membre 1		n/a	n/a	n/a	Collège des membres représentant les organisations d'employeurs et d'entrepreneurs ;
Membre 2	0		3	0	
Membre 3	n/a	n/a		n/a	
Membre 4	1	1	1		
Membre 5	1	1	0	1	Collège des membres représentant les travailleurs et travailleuses ;
Membre 6	n/a	n/a	n/a	n/a	
Membre 7	n/a	n/a	n/a	n/a	
Membre 8	3	3	0	0	
Membre 9	3	2	0	0	Collège des membres représentant les étudiantes et étudiants postsecondaires ;
Membre 10	3	1	1	1	
Membre 11	2	1	0	0	Collège des membres représentant les organisations de concertation jeunesse et développement régional ;
Membre 12	2	2	1	0	
Membre 13	2	0	0	0	Collège des membres représentant les organismes en employabilité ;
Membre 14	0	0	0	0	
Membre 15	0	1	0	0	
Membre 16	1	1	1	1	
Membre 17	0	2	1	n/a	
Membre 18	2	0	0	0	

Figure 9: Perception de la coopération avec les organisations d'employeurs et d'entrepreneurs

	Collège des membres représentant les travailleurs et travailleuses ;				
	Membre 5	Membre 6	Membre 7	Membre 8	
Membre 1	n/a	n/a	n/a	n/a	Collège des membres représentant les organisations d'employeurs et d'entrepreneurs ;
Membre 2	0	0	0	2	
Membre 3	n/a	n/a	n/a	n/a	
Membre 4	1	1	1	1	
Membre 5		2	2	3	Collège des membres représentant les travailleurs et travailleuses ;
Membre 6	n/a		n/a	n/a	
Membre 7	n/a	n/a		n/a	
Membre 8	2	2	2		
Membre 9	2	2	2	4	Collège des membres représentant les étudiantes et étudiants postsecondaires ;
Membre 10	1	1	1	3	
Membre 11	1	2	2	4	Collège des membres représentant les organisations de concertation jeunesse et développement régional ;
Membre 12	0	0	0	2	
Membre 13	1	1	1	0	Collège des membres représentant les organismes en employabilité ;
Membre 14	n/a	1	1	0	
Membre 15	0	0	0	0	
Membre 16	0	0	0	2	
Membre 17	n/a	n/a	n/a	n/a	
Membre 18	0	0	0	0	

Figure 10: Perception de la coopération avec les organisations représentant la main-d'œuvre jeune



	Collège des membres représentant les étudiantes et étudiants postsecondaires ;			Collège des membres représentant les organisations de concertation jeunesse et développement régional ;		
	Membre 9	Membre 10		Membre 11	Membre 12	
Membre 1	n/a	n/a		n/a	n/a	Collège des membres représentant les organisations d'employeurs et d'entrepreneurs ;
Membre 2	0	0		n/a	2	
Membre 3	n/a	n/a		n/a	n/a	
Membre 4	1	1		1	1	
Membre 5	2	2		2	1	Collège des membres représentant les travailleurs et travailleuses ;
Membre 6	n/a	n/a		n/a	n/a	
Membre 7	n/a	n/a		n/a	n/a	
Membre 8	3	3		2	1	
Membre 9		4		3	2	Collège des membres représentant les étudiantes et étudiants postsecondaires ;
Membre 10	4			3	2	
Membre 11	4	4			3	Collège des membres représentant les organisations de concertation jeunesse et développement régional ;
Membre 12	2	2		2		
Membre 13	0	0		0	2	Collège des membres représentant les organismes en employabilité ;
Membre 14	1	0		0	0	
Membre 15	0	0		1	2	
Membre 16	0	0		2	3	
Membre 17	n/a	n/a		n/a	3	
Membre 18	0	0		0	0	

Figure 11: Perception de la coopération avec les organisations étudiantes et de concertation et développement régional

	Collège des membres représentant les organismes en employabilité ;						
	Membre 13	Membre 14	Membre 15	Membre 16	Membre 17	Membre 18	
Membre 1	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	Collège des membres représentant les organisations d'employeurs et d'entrepreneurs ;
Membre 2	0	0	0	0	0	0	
Membre 3	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
Membre 4	1	1	1	1	1	1	
Membre 5	1	0	0	0	0	0	Collège des membres représentant les travailleurs et travailleuses ;
Membre 6	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
Membre 7	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
Membre 8	0	0	0	0	0	0	
Membre 9	2	0	0	1	2	0	Collège des membres représentant les étudiantes et étudiants postsecondaires ;
Membre 10	1	1	1	1	1	1	
Membre 11	0	0	0	1	1	0	Collège des membres représentant les organisations de concertation jeunesse et développement régional ;
Membre 12	2	0	0	3	3	0	
Membre 13		4	4	4	4	4	Collège des membres représentant les organismes en employabilité ;
Membre 14	3		3	3	2	0	
Membre 15	4	4		4	4	1	
Membre 16	3	3	3		3	1	
Membre 17	3	3	3	3		n/a	
Membre 18	2	0	0	0	0		

Figure 12: Perception de la coopération avec les organisations communautaires en développement de l'employabilité

La question 7 permet de faire ressortir deux regroupements formés de membres disant avoir des relations de coopération en dehors du CCJ plus denses les uns avec les autres. Nous désignons ces regroupements par le terme *clusters* afin d'éviter la confusion avec les caractéristiques de certains membres du CCJ<sup>20</sup>. Soulignons d'emblée que ces *clusters* ne se confondent pas avec les collèges cités au chapitre 1.

Le premier *cluster* est composé de membres issus uniquement du collège des membres représentant les organismes en employabilité. Ce *cluster* est donc très homogène. À la fois au niveau du type d'organisations (ce sont toujours des réseaux d'organismes en développement de l'employabilité) que de leurs activités. Ainsi, ces membres ont amené à travailler en étroite collaboration avec Emploi-Québec, se partagent une offre de services relativement semblable et des enjeux communs qui concernent à la fois la représentation politique, mais surtout des enjeux de gestion. À des fins de précisions, nous désignons ce premier ensemble de relations plus denses comme le *Cluster des réseaux d'organismes communautaires* (CROC).

Le second *cluster* composé de membres issus du collège des membres représentant les organisations d'employeurs et d'entrepreneurs, du collège des membres représentant les organisations de concertation jeunesse et développement régional et du collège des membres représentants les étudiantes et étudiants postsecondaires. Ce *cluster* est donc plus diversifié au regard de sa composition. Cependant, ces organisations partagent toutes la caractéristique commune d'être composées et dirigées par des jeunes, ainsi que d'être des organisations chargées de représenter les jeunes au niveau politique. Cette dimension politique regroupe les intérêts des jeunes sous l'angle des enjeux étudiants, du rôle de l'économie sociale et des intérêts de la main-d'œuvre non syndiquée. Nous désignons donc ce second ensemble de relations comme le *Cluster des organismes représentant les intérêts de la jeunesse* (CORIJ).

Soulignons que les intérêts représentés n'épuisent pas ceux de la jeunesse du Québec et que cette désignation ne doit pas faire oublier que tous les membres du CCJ œuvrent dans l'intérêt des jeunes. Néanmoins, ce qui distingue le CORIJ, c'est l'âge de ses membres dirigeants, leur travail conjoint de représentation politique sur des enjeux jeunesse (lobbysme) et les liens plus étroits qui les unissent, en comparaison des liens entretenus avec les autres membres, incluant ceux du CROC.

En dehors de ces deux *clusters*, qui ne se superposent pas exactement avec les collèges de membres, on constate que la coopération reste peu développée. Ainsi, dans l'ensemble les membres du collège des représentants d'employeurs et d'entrepreneurs coopèrent moyennement entre eux. Nous ne disposons pas de suffisamment de réponses pour établir les liens tissés avec et entre les membres du collège des membres représentant les travailleurs et travailleuses. Néanmoins, dans chacun de ces collèges, on compte un membre qui coopère au sein du CORIJ. Le CORIJ forme le meilleur exemple disponible d'une coopération intercollégiale.

---

<sup>20</sup> Par exemple, AXTRA| Alliance des centres-conseils en emploi est une organisation membre du CCJ dont l'ancienne dénomination était le Regroupement québécois des organismes pour le développement de l'employabilité (RQuODE) et l'un des membres actuels est le Regroupement des carrefours jeunesse-emploi (RCJEQ).

La question 8 confirme la présence des *clusters*, mais révèle également un niveau d'interconnaissance moyen et des distinctions moins profondes que pour la coopération hors CCJ. Les résultats de la questions 8 sont présentés dans les tableaux ci-après. On garde ici en tête que *connaître le mandat d'une organisation* reste fort différent de *coopérer avec cette même organisation*, ce qui explique que les résultats de la question 8 puissent apparaître comme moins tranchés que ceux de la question 7. On ne parlera pas ici de *clusters*, bien qu'il apparaisse que les niveaux d'interconnaissance les plus élevés (échelle de 0 à 3) correspondent avec les niveaux de coopération les plus élevés (échelle de 0 à 4). Ainsi, on peut conclure que, de façon générale, la note globale que nous pouvons attribuer à cette composante est moyenne.

Par la suite, on constate que les membres tendent à mieux connaître le mandat des organisations qui sont du même collège qu'eux. Là encore, le nombre de réponses collectées ne permet pas d'effectuer un diagnostic pour cette composante appliquée à chaque collège avec la même précision. Notre étude n'est ainsi pas en mesure de se prononcer sur le niveau réel d'interconnaissance pour les collèges des représentants d'employeurs et d'entrepreneurs ni pour les membres du milieu syndical qui composent la majorité du collège des représentants des travailleuses et des travailleurs.

Enfin, on remarque des déficits importants. Ainsi, les membres du collège des représentants d'entrepreneurs et d'entrepreneurs n'ont qu'une faible connaissance du mandat des organisations des autres collèges.

Le nombre de réponses issues du milieu syndical est trop insuffisant pour généraliser. Un seul membre syndical a répondu au sondage. Ses réponses vont dans le sens d'un déficit marqué de connaissance envers les organismes communautaires œuvrant en employabilité.

Les membres qui se retrouvent associés au CORIJ se distinguent par une excellente connaissance des autres membres apparentés au CORIJ. Ils disposent également d'une bonne connaissance des membres du collège des représentants des travailleuses et des travailleurs ainsi que de ceux du collège de la concertation et du développement régional. À l'inverse, un déficit de connaissance important existe au sujet des membres du collège des membres représentant les organismes en employabilité.

Finalement, les membres du collège représentant les organismes en employabilité ont somme toute une connaissance moyenne de tous les autres membres. Cependant, on note un déficit de connaissance au sujet des membres du collège des représentants des travailleuses et des travailleurs. À l'inverse, ils disposent d'une solide connaissance des membres qui contribuent au CROC.

En somme, les résultats des questions 7 et 8 montrent que les composantes de l'interconnaissance et de l'intercoopération interagissent fortement. De plus, si les organisations d'un même collège peuvent développer une meilleure interconnaissance, d'autres facteurs transversaux influent sur la coopération, comme le révèle la présence du CORIJ. Lorsque les organisations d'un même collège sont très homogènes, alors il peut y avoir une superposition entre l'interconnaissance et la coopération, comme c'est le cas avec le CROC. Pour faciliter la lecture des tableaux, on peut verbaliser leur contenu : Le membre de *l'axe vertical* connaît le mandat à un niveau (0 à 3) avec le membre de *l'axe horizontal*. L'échelle est graduée de la façon suivante : Pas du tout (0), Peu (1), Bien (2) et Très bien (3).

	Collège des membres représentant les organisations d'employeurs et d'entrepreneurs ;				
	Membre 1	Membre 2	Membre 3	Membre 4	Collège des membres représentant les organisations d'employeurs et d'entrepreneurs ;
Membre 1		n/a	n/a	n/a	
Membre 2	1		3	1	
Membre 3	n/a	n/a		n/a	
Membre 4	1	2	1		
Membre 5	1	2	2	2	Collège des membres représentant les travailleurs et travailleuses ;
Membre 6	n/a	n/a	n/a	n/a	
Membre 7	n/a	n/a	n/a	n/a	
Membre 8	2	2	2	2	
Membre 9	3	2	0	0	Collège des membres représentant les étudiantes et étudiants postsecondaires ;
Membre 10	2	2	2	1	
Membre 11	2	3	1	1	Collège des membres représentant les organisations de concertation jeunesse et développement régional ;
Membre 12	2	2	2	1	
Membre 13	2	2	2	2	Collège des membres représentant les organismes en employabilité ;
Membre 14	1	2	2	2	
Membre 15	2	2	2	1	
Membre 16	2	2	2	1	
Membre 17	1	2	2	2	
Membre 18	2	1	1	0	

Figure 13: Perception de la connaissance du mandat des organisations représentant la main-d'œuvre jeune

	Collège des membres représentant les travailleurs et travailleuses ;				
	Membre 5	Membre 6	Membre 7	Membre 8	Collège des membres représentant les organisations d'employeurs et d'entrepreneurs ;
Membre 1	n/a	n/a	n/a	n/a	
Membre 2	1	1	1	2	
Membre 3	n/a	n/a	n/a	n/a	
Membre 4	1	1	1	1	
Membre 5		3	3	3	Collège des membres représentant les travailleurs et travailleuses ;
Membre 6	n/a		n/a	n/a	
Membre 7	n/a	n/a		n/a	
Membre 8	3	3	3		
Membre 9	2	2	2	3	Collège des membres représentant les étudiantes et étudiants postsecondaires ;
Membre 10	2	2	2	2	
Membre 11	3	3	3	3	Collège des membres représentant les organisations de concertation jeunesse et développement régional ;
Membre 12	1	1	1	2	
Membre 13	2	2	2	2	Collège des membres représentant les organismes en employabilité ;
Membre 14	1	1	1	1	
Membre 15	1	1	1	1	
Membre 16	1	1	1	2	
Membre 17	1	1	1	1	
Membre 18	0	0	0	0	

Figure 14: Perception de la connaissance du mandat des organisations représentant la main-d'œuvre jeune

	Collège des membres représentant les étudiantes et étudiants postsecondaires ;		Collège des membres représentant les organisations de concertation jeunesse et développement régional ;		
	Membre 9	Membre 10	Membre 11	Membre 12	
Membre 1	n/a	n/a	n/a	n/a	Collège des membres représentant les organisations d'employeurs et d'entrepreneurs ;
Membre 2	1	1	1	2	
Membre 3	n/a	n/a	n/a	n/a	
Membre 4	1	1	1	1	
Membre 5	3	3	2	2	Collège des membres représentant les travailleurs et travailleuses ;
Membre 6	n/a	n/a	n/a	n/a	
Membre 7	n/a	n/a	n/a	n/a	
Membre 8	3	3	2	2	
Membre 9		3	3	2	Collège des membres représentant les étudiantes et étudiants postsecondaires ;
Membre 10	3		2	2	
Membre 11	3	3		3	Collège des membres représentant les organisations de concertation jeunesse et développement régional ;
Membre 12	2	2	2		
Membre 13	2	2	2	2	Collège des membres représentant les organismes en employabilité ;
Membre 14	1	1	1	2	
Membre 15	2	2	2	3	
Membre 16	2	2	2	2	
Membre 17	1	1	1	2	
Membre 18	1	1	0	1	

Figure 15: Perception de la connaissance du mandat des organisations étudiantes et de concertation/développement régional

	Collège des membres représentant les organismes en employabilité ;						
	Membre 13	Membre 14	Membre 15	Membre 16	Membre 17	Membre 18	
Membre 1	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	Collège des membres représentant les organisations d'employeurs et d'entrepreneurs ;
Membre 2	2	1	1	2	2	1	
Membre 3							
Membre 4	1	1	1	1	1	1	
Membre 5	1	1	0	0	0	1	Collège des membres représentant les travailleurs et travailleuses ;
Membre 6	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
Membre 7	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	
Membre 8	1	1	1	1	1	1	
Membre 9	1	2	0	2	0	0	Collège des membres représentant les étudiantes et étudiants postsecondaires ;
Membre 10	1	2	1	2	2	1	
Membre 11	0	0	0	2	2	0	Collège des membres représentant les organisations de concertation jeunesse et développement régional ;
Membre 12	2	0	0	2	2	0	
Membre 13		3	3	3	3	3	Collège des membres représentant les organismes en employabilité ;
Membre 14	3		3	3	3	3	
Membre 15	3	3		3	3	3	
Membre 16	2	2	2		2	2	
Membre 17	2	2	2	2		1	
Membre 18	3	1	0	0	0		

Figure 16: Perception de la connaissance du mandat des organisations communautaires en développement de l'employabilité

La prochaine section présente les résultats des entretiens semi-dirigés, complétés par les résultats des observations et de la recherche documentaire.

## Résultat des entretiens

Dans cette section, on présente les résultats des entretiens du groupe A, complété par les résultats des observations et de la recherche documentaires. Les résultats sont présentés de façon à correspondre aux différentes composantes du modèle théorique. Sur la base des résultats présentés et de l'analyse, le prochain chapitre propose une discussion accompagnée de recommandations.

### Les moteurs de la collaboration

Le *leadership* forme le premier moteur de la collaboration. Toutefois ce concept ne semble pas faire l'objet d'une définition uniforme chez les répondants. Nous le définissons quand à nous comme une capacité d'influencer les actions de l'organisation. Ces variations de définitions peuvent donner lieu à des attentes différentes selon les membres. Premièrement, les entretiens permettent de faire ressortir différents éléments de définitions du leadership au CCJ. Deuxièmement, nous constatons que le leadership tel que nous le définissons n'est pas réparti de façon homogène, mais se répartit plutôt selon différents niveaux de participation.

Premièrement, concernant la perception des répondants au sujet du leadership, nous constatons tout d'abord que si la plupart des répondants ont interprété la notion de leadership comme un attribut individuel, le répondant 6 a spontanément identifié cette composante comme un attribut organisationnel, en lien notamment avec la visibilité médiatique. Ce répondant témoigne ainsi en disant : « *Je n'ai pas vraiment eu l'impression qu'il y avait une organisation qui était plus en position de leadership que l'autre [...] C'est aussi ce que je trouve intéressant au CCJ, on a l'impression que toutes les organisations ont leur mot à dire sans qu'il y ait une qui lead les autres dans une direction* ». Tout en prenant acte de ce constat, nous soulignons que la majorité des répondants ont formulé une définition du leadership comme un attribut individuel. En complément, la formulation de la question invitait les répondants à distinguer un leadership positif d'un leadership négatif.

On peut souligner que la seule référence à un leadership négatif ne concerne pas la période actuelle. Pour tenter de définir ce que serait un leadership négatif, le répondant 8 doit faire référence à une situation conflictuelle vécue au CCJ au cours de l'année 2018-2019, où un membre est accusé d'adopter une attitude critique, émotive ou coercitive envers un tiers : « *Beaucoup d'arguments étaient très très très subjectifs et qui tiraient la couverture d'un bord si on veut. Je trouvais que ça frôlait le manque de respect, c'était dénigrant et si on se ramène à notre Code d'éthique, ça frôlait le manque d'éthique* » (Entrevue 8). Néanmoins, cet exemple est cité aussi pour sa valeur d'exception puisqu'il fait suite à une affirmation disant que « *du négatif en tant que tel, en ce moment je n'en vois pas vraiment* » (Entrevue 8).

Les définitions du leadership qui l'établissent comme un attribut individuel font référence à un ensemble d'attitudes et de comportements orientés vers la réalisation du mandat du CCJ. Les leaders sont ceux qui favorisent la mise en commun des connaissances et qui contribuent à rendre possible une action collective. Alors que le leadership négatif est défini comme basé sur la subjectivité, la défense des intérêts privés et la division, le leadership positif s'appuie sur la recherche de l'intérêt de la clientèle jeune (comme un bien commun à valoriser) par-delà les intérêts propres à chaque organisation membre et sur la mise en place des conditions favorables à la collaboration.

*« Selon moi, les leaders positifs à l'intérieur du CCJ, c'est entre autres les officiers qui ont un rôle et une responsabilité, et qui aussi en fonction de ce qu'on a là, le membership des officiers c'est des gens qui œuvrent en employabilité donc qui connaissent quand même bien l'insertion socioprofessionnelle et c'est pas mal les target si on veut du CCJ. Ce qui fait que, selon moi, ça aide. L'expertise est présente et ils sont impliqués. Donc selon moi, encore une fois de par leur rôle, ils jouent bien parce qu'ils s'impliquent et je pense qu'ils ont un leadership naturel de par leur rôle. Et j'oserai dire qu'ils le font de façon respectueuse et bienveillante, c'est-à-dire que je ne sens pas qu'ils vont pousser un sujet quelconque pour leur propre bénéfice. Ils vont toujours le faire pour la clientèle. » (Entrevue 8)*

Deuxièmement, il ressort que le leadership est une responsabilité partagée de façon inégale. Il est attribué en priorité aux membres de l'équipe dirigeante du CCJ. Cette équipe est composée de la présidence, des membres du CE et de la permanence. *« Les membres du CE exercent un leadership certain [...] Ils dédient du temps, de l'énergie, et je pense que sans leur contribution on ne pourrait pas faire ce qui a été fait. »* (Entrevue 7). Néanmoins, il est reconnu que cette priorité accordée aux membres du CE ne dépossède pas les membres du CCJ de l'opportunité d'agir comme leader. Cependant, il existe une attente supérieure à ce que les personnes qui occupent certaines fonctions disposent de cet ensemble d'attitudes et de comportements.

Si le témoignage du répondant 4 débute en ne distinguant *a priori* pas de leader, faisant écho au répondant 6, il précise cependant par la suite qu'il est selon lui du rôle de chaque membre d'interpeller ses pairs, pour finalement conclure que les membres du CE disposent d'une responsabilité accrue, notamment concernant la mobilisation et la présence aux activités. En somme, son témoignage permet de voir que le leadership est perçu comme une responsabilité partagée par tous les membres, mais que certaines personnes sont désignées pour effectuer certaines tâches qui requiert un investissement plus important, surtout en matière de temps. Cette responsabilité passe par exemple par le fait d'inciter à la mobilisation et *« de prendre notre téléphone et dire "ça serait bien que vous soyez là" »*.

Les observations corroborent cette perception. Les membres du CE prennent en charge l'animation des rencontres des membres, peuvent solliciter des membres pour les inviter à déposer leur candidature pour devenir membre du CE ou bien pour siéger sur des tables où leur expertise sera utile. Ils représenteront le CCJ et encadrent également les débats au cours des séances, etc. Dans le cadre des comités de travail, c'est plutôt la permanence qui est responsable de l'animation, du maintien du cadre des discussions et qui donne suite aux besoins exprimés par les membres. Néanmoins, plusieurs membres font preuve d'initiative en partageant des connaissances, en mobilisant leur milieu de travail et en intervenant dans les rencontres autant au sujet du cadre que sur les contenus discutés. Ainsi, si le maintien du cadre formel et informel des discussions semble revenir majoritairement aux membres du CE, on remarque que certains membres qui ont de l'expérience en concertation peuvent assumer un rôle de leader.

*« Il y a des gens qui vont oser ramener le cadre, qui de façon naturelle vont dire "Ouais, mais là si on se ramène aux objectifs, l'objectif c'est ça, ça, ça au CCJ. On se ramène dans le champ gauche, on se ramène à la bonne place" ». Ça pour moi c'est du leadership positif parce que justement si on ne le fait pas, si personne ne le fait, alors on peut s'égarer dans nos propos et se ramasser dans le back-store, pas juste dans le champ gauche. De ramener à la raison d'être, ça s'est fait, je l'ai vu. Donc ça prend selon moi quelqu'un qui ose nommer les éléments, quelqu'un qui ose lever la main et dire "Hey là on est dans le champ" » ». (Entrevue 8)*

Le répondant 8 est de ces personnes qui disposent d'une longue expérience de la concertation et qui distinguent différents niveaux de participation. Il associe étroitement ces niveaux de participation au leadership perçu, soulignant ainsi que le leadership est plus facilement assumé lorsqu'il s'appuie sur une expertise et sur une bonne connaissance du cadre de la délibération. *« Le leadership peut aussi se manifester tout simplement par "Je discute avec les autres". Parce que c'est sûr que quand tu ne parles jamais, tu restes dans ton coin, tu écoutes, tu hoches*

*la tête et tu dis "ah oui, c'est vrai". Ben personnellement, je trouve [...] que ce n'est pas fort fort. Ça ne donne pas le goût de suivre cette personne-là ».*

On retrouve donc une diversité de niveaux d'engagement qui sont reliés à plusieurs facteurs, certains directement reliés au modèle théorique et donc à l'aspect organisationnel, mais aussi des facteurs biographiques propres aux individus. Cependant, les réponses recueillies dans les entretiens et les observations permettent d'identifier trois niveaux de participation : élevé pour les membres de l'équipe dirigeante, modéré pour des membres qui décident de s'investir, notamment dans les comités de travail, et plus basse pour ceux qui maintiennent une présence attentive et une contribution minimale aux débats. Les cas qui pourraient être jugés comme réellement bas en leadership sont peu nombreux et correspondent essentiellement aux personnes qui découvrent l'organisation pour la première fois et disposent de moins d'expertise, tant dans le domaine de la concertation que de l'employabilité.

Finalement, il convient de souligner que le lien entre l'expertise reconnue en employabilité et le leadership facilite l'accès des membres issus du milieu communautaire aux postes du CE comme a pu le souligner le répondant 8 dans son entretien. Nous abordons plus bas la façon dont les enjeux au CCJ sont déterminés, mais à ce stade, mentionnons que la capacité d'influencer l'agenda de l'organisation est bel et bien entre les mains de l'équipe dirigeante du CCJ, puisque ce sont ses membres qui contribuent pour une large part à la rédaction du plan d'action. Les procès-verbaux et les observations du stagiaire confirment que ce dernier n'est que très rarement amendé et la plupart des actions du CE ne sont pas contestées ou remises en cause. Ce lien entre autorité/pouvoir et leadership peut inciter à une certaine vigilance. Au regard de son expérience de concertation, le répondant 7 rappelle l'existence de dynamiques de pouvoir qui peuvent s'exercer dans les instances de concertation : « *Point de vigilance concernant le leadership, dans ces instances-là, tout le monde ne s'investit pas. Ceux qui s'investissent plus vont contrôler l'agenda, donc prendre très rapidement le contrôle de l'organisation entre guillemets* » (Entrevue 7). Si l'on peut comprendre la nécessité de rester vigilant, le leadership au CCJ des membres de son équipe dirigeante n'est pas remis en question tant que les personnes de la composent continuent de démontrer une série d'attitudes, de comportements et une expertise qui font d'eux non seulement des moteurs de la collaboration, mais préfigurent ce que sont des membres engagés et motivés.

Celles et ceux parmi les membres qui souhaitent exercer un rôle de leadership peuvent le faire à divers degrés en adoptant les attitudes et comportements attendus par la délibération/détermination et/ou en capitalisant sur les connaissances (expertise) à leur disposition. Néanmoins, que cela concerne le *leadership* exercé par les membres du CE ou par les autres membres du CCJ, il implique un investissement de la part des individus. On peut conclure que le leadership est plutôt concentré, ce qui permet de lui donner une valeur modérée, dans le cadre de notre évaluation.

Le second moteur de la collaboration réfère aux incitations conséquentes à collaborer, soit au contexte d'opportunités fournissant des raisons aux acteurs de s'engager dans la collaboration. Selon leurs profils, les membres du CCJ peuvent lire de façons différentes ce contexte d'opportunité et justifier leur implication de différentes manières. Ainsi, selon l'ancienneté des répondants et les mandats de leurs organisations, le contenu des réponses peut fortement varier. On remarque que les membres avec plus d'expérience de concertation tendent à faire référence aux raisons historiques ayant justifié la mise en place d'un espace comme le CCJ, alors que des membres avec moins d'expérience dans ce domaine vont plus souvent faire référence à des raisons conjoncturelles.

Le premier type d'incitatif fait appel au maintien du CGR existant et à la pertinence du CCJ comme espace de concertation. Le CCJ n'étant pas un CGR à créer, mais plutôt à entretenir, certains avantages disponibles au



présent justifient les efforts requis pour maintenir la structure dans l'avenir. On peut avancer que pour ces acteurs, le contexte d'opportunités n'a pas évolué de manière significative qui justifierait une remise en question de la participation.

Ainsi, les jeunes sont toujours une clientèle sous-représentée sur le marché du travail et font peu ou prou face à des obstacles similaires que ceux identifiés à la création du CCJ en 1997. La création du CCJ et son maintien par la CPMT contribuent à maintenir une opportunité pour les organisations concernées. Encore récemment, le CCJ a reçu des demandes d'adhésion, confirmant que des acteurs jugent pertinent d'investir cet espace. L'existence du CCJ répond à un besoin exprimé par les autorités gouvernementales, ainsi que par les principaux acteurs du marché du travail. Il importe donc de souligner la *dépendance au sentier* qui encourage le maintien du CGR. Ainsi, le répondant 7 indique qu'« Il n'y a jamais eu de directive de clair de la part du réseau pour dire "On va au CCJ pour tel ou tel objectif, pour défendre tel ou tel point" ». Il reconnaît par la suite que son organisation a déjà pu envoyer des délégués simplement pour assurer une présence. Cette précision nous indique que l'organisation percevait alors peu d'incitatifs, en dehors des retombées minimales induites par la présence historique à titre de membre, mais que le CCJ restait néanmoins un lieu dédié à une problématique qui la concerne et qui nécessite de collaborer avec d'autres acteurs de l'employabilité des jeunes. Ici, la perception de l'interdépendance a pu compenser partiellement l'absence d'incitatifs perçus.

Un second type d'incitatif fait échos aux réponses obtenues à la question 6 du sondage. En effet, tous les répondants du sondage ont indiqué souhaiter la création de liens avec les autres membres, ce qui traduit une volonté de développer de la coopération, mais également le fait que les membres perçoivent le fait que leur collaboration est nécessaire afin de répondre aux problématiques de l'emploi des jeunes. Développer du capital social peut ainsi apparaître comme un gain concret.

Un troisième type d'incitatif réfère à l'accès à de l'information pertinente. Les membres veulent développer des connaissances et les partager entre eux. Une majorité indique également souhaiter avoir de l'influence sur les politiques publiques et diffuser les positions de son organisation. Ces derniers points traduisent une volonté de développer de *l'interconnaissance*, une *légitimité interne* ainsi que du *leadership* au sein de son milieu. Le répondant 4 rappelle cependant qu'à titre d'individu, « Il faut avoir le gout de travailler sur du macro ». Cette remarque est importante, car elle soulève que l'échelle à laquelle travaille le CCJ stratégique plutôt qu'opérationnelle, ce qui peut favoriser l'intérêt ou non, selon les individus suivant leurs parcours<sup>21</sup>. On peut donc conclure ici que les incitatifs sont modérés, mais gagnerait à être accrus.

En somme, il est plus facile de collaborer au sein d'une structure préexistante, d'autant plus lorsque les coûts sont peu élevés et les gains ponctuels. Le CGR du CCJ est déjà en place et il s'agit d'entretenir et développer les dynamiques plutôt que de les initier. En cela, tant qu'une organisation membre dispose déjà d'un siège, les coûts de la collaboration sont immédiatement abaissés, en comparaison d'une organisation qui souhaite initier une nouvelle démarche de collaboration. L'aspect préexistant du CGR nous force à privilégier une approche où les membres sont incités par le contexte d'opportunités à maintenir le niveau d'implication présent, ce qui se traduit minimalement par le maintien de relations avec leurs pairs et confère à l'interdépendance une dimension particulière.

---

<sup>21</sup> Au travers des entretiens réalisés avec les répondant du groupe B, il ressort que les individus qui travaillent sur des enjeux stratégiques sont habituellement des gestionnaires d'organismes. Au CCJ, autant des jeunes bénévoles que des intervenants de première ligne peuvent être amenés à représenter des organisations membres.

Nous en venons alors à ce troisième moteur de la collaboration qu'est l'interdépendance. L'interdépendance traduit la perception que les membres ont de devoir s'unir pour atteindre des objectifs qui, en restant isolés les uns des autres, ne pourraient être atteints par eux-mêmes.

Le répondant 4 exprime ce besoin de collaborer pour relever les défis de l'employabilité des jeunes : « *On vient apporter notre pierre à l'édifice, faut voir ça comme un grand casse-tête et nous on est une partie du casse-tête et quand on a toutes les pièces alors on peut avoir une vue plus globale* ». Comme nous l'avons indiqué plus haut, les membres du CCJ sont bien conscients du besoin de collaborer ensemble en raison de l'ampleur de la problématique. L'employabilité des jeunes est un enjeu complexe et changeant. Mentionnons ici le fait qu'entre le début et la fin du stage, le taux de chômage est passé de moins de 5 % à plus de 13 % en raison de la crise sanitaire et économique. Cette situation a particulièrement frappé les jeunes de 15 à 35 ans. Il semble donc établi que les membres doivent collaborer pour relever les défis du contexte socioéconomique et que cette collaboration passe notamment par l'exercice de la concertation. Ce besoin objectif est bien perçu par les membres qui reconnaissent la pertinence de miser sur la complémentarité des expertises de chacun, via la constitution d'un lieu de concertation.

*« Moi, dans ma vision des choses, quand tu mets sur pied une table de concertation c'est parce qu'il y a des problématiques, c'est parce qu'il y a des difficultés et ce que j'observe c'est que quand tu es tout seul dans ton coin à tenter de faire en sorte que les difficultés soient amoindries ou disparaissent totalement, j'estime que c'est plus difficile, car tu es tout seul à tirer dans un sens et s'il y en a 8 autres qui ne tirent pas dans le même sens, tu es tout seul. » [...] « Quand tu fais de la concertation, tu es capable d'échanger, tu es capable de discuter, d'avoir un sujet commun qui peut aller plus loin à la discussion, grâce à la discussion. On s'entend que ça fait en sorte qu'on passe à autre chose, qu'on peut régler des problèmes comme ça. Je ne dis pas tout, mais ça peut en régler quand même beaucoup ». [...] « J'oserai parler de besoin. Comme entité, à un moment donné on a besoin des autres pour juste dire "vous autres, vous faites quoi ? Nous autres on fait ça. Ah ben on est complémentaire ou on est similaire". Est-ce qu'il y a des choses qu'on peut faire autrement, des choses qu'on peut faire mieux et des choses qu'on peut faire ensemble. C'est tout ça pour le bénéfice de la clientèle selon moi. Ce qui peut être incitatif pour participer aux activités du CCJ, c'est beaucoup ça, c'est la collaboration, l'entraide, qui font selon moi partie des valeurs fondamentales dans le réseau. » (Entrevue 8)*

Cela étant dit, la concertation ne règle pas la problématique générale, mais y contribue par l'atteinte d'objectifs intermédiaires plus modestes. Ce sont ces objectifs qui doivent être atteints ensemble, car ils peuvent être coûteux pour une organisation isolée. D'autant plus que nous avons vu que les membres n'entretiennent pas nécessairement entre eux des liens forts, si l'on se fonde sur les deux *proxies* que sont l'interconnaissance et la coopération et dont les résultats ont été présentés plus haut.

Le Comité se distingue par des activités de recherche et par son mandat de conseiller auprès du MTESS. Il ressort que les extrants de la collaboration qui sont les plus visibles sont essentiellement des publications qui abordent des enjeux précis. Ce qui ne signifie pas que les retombées de ces travaux ne bénéficient pas directement aux membres puisque les livrables se destinent aux autorités gouvernementales en priorité. Néanmoins, ces livrables peuvent être réappropriés :

*« Tous les avis, les recherches qui ont été faits par le passé ont été très enrichissants pour les connaissances que l'on possède sur la clientèle. Ça je ne te le cacherai pas, quand j'ai vu sortir [...] l'avis sur les jeunes éloignés du marché du travail... Écoute, j'ai lu et bu, j'étais admiratif devant le contenu, car j'avais l'impression qu'on parlait de [mon organisation]. Donc ça me rejoignait à 100 % » [...] « Le besoin qu'on peut avoir à être membre du CCJ, c'est aussi d'aller chercher de l'information comme ça ». (Entrevue 8)*

*« Si tu veux connaître spécifiquement un sujet [une expertise propre à un membre], tu prends un bout du casse-tête [les membres]. Mais ce bout de casse-tête, il ne vaut rien s'il n'y a pas les autres autour, si tu ne peux pas te référer aux autres autour [...] En fait le CCJ, on est un casse-tête, on est tous une pièce différente ».* (Entrevue 4)

La recherche fournit une crédibilité sur laquelle se fonde des revendications et la représentation des intérêts. La collaboration peut faire baisser le coût d'un projet de recherche et rendre accessible certaines retombées à des membres qui ne pouvaient se le permettre en raison de leurs ressources par exemple. Ainsi, le répondant 6 explique que le budget de son organisation ne lui permet pas de mener des recherches sur les enjeux qui l'interpellent. Une présence au CCJ permet alors d'avoir accès à des données et des informations sur des enjeux qui peuvent les intéresser, sans dépenser de ressources propres. C'est en s'appuyant sur des recherches réalisées au CCJ ou par d'autres membres que l'organisation du répondant 6 est en mesure de se positionner sur divers enjeux en lien avec la jeunesse : « *Sur ce point-là, être au CCJ c'est vraiment un avantage* ». On souligne ici que ces autres membres font ici référence à des membres que nous avons identifiés plus haut comme le CORIJ.

Les recherches et la rédaction des avis constituent sans aucun doute les exemples de collaboration les plus explicites au CCJ. De manière corollaire, la collaboration peut aussi prendre la forme d'un échange d'idées et de points de vue d'où émergent des référentiels communs pouvant alors renforcer les positions défendues par les membres à l'extérieur du CCJ.

*« J'aime partager, j'aime aussi entendre l'avis des autres. Parce que des fois notre avis... ce n'est pas qu'il ne vaut rien, mais... il vaut plus quand on a d'autres avis autour. Ça permet de le confronter, de voir des aspects qu'on n'a pas forcément vu parce que ce n'est pas notre expertise... et d'avoir plus une vision globale. »* (Entrevue 4)

Les membres partagent donc une perception de leur interdépendance concernant la problématique générale de l'employabilité des jeunes. Néanmoins, cette problématique restant générale, l'un des défis de la gouvernance collaborative au CCJ est de parvenir à établir des objectifs intermédiaires pertinents, ambitieux, mais aussi réalistes au regard des ressources disponibles.

La composante d'interdépendance ne se confond pas avec l'interconnaissance et la coopération, elle agit néanmoins en relation pour développer ces dernières. Si certains membres sont en mesure d'exprimer explicitement le besoin qu'ils perçoivent à l'existence du CCJ, les réponses aux questions d'entrevues ont surtout mis l'accent sur la nature des liens que les membres entretiennent les uns avec les autres. Cependant, les entretiens ont permis de faire ressortir plusieurs objectifs poursuivis et des retombées désirées par les membres, qui ont trait avec la recherche réalisée au CCJ. On peut conclure que la perception de l'interdépendance est ici modérée. Elle ne peut selon être qualifiée de forte, car les membres gagneraient à développer une meilleure compréhension des uns et des autres pour percevoir leur complémentarité. Mais elle ne peut non plus être dite faible, car tous perçoivent que cette complémentarité existe et que leur présence se justifie au regard des enjeux traités.

Certains enjeux et thèmes retiennent cependant l'attention et peuvent susciter un intérêt renouvelé à développer une meilleure collaboration, ne serait-ce que pour mieux les comprendre<sup>22</sup>. Ces enjeux et thèmes découlent du climat d'incertitude qui caractérise le contexte systémique. Ces incertitudes forment le quatrième et dernier

---

<sup>22</sup> Notons par exemple l'engouement des membres à vouloir travailler sur des thématiques comme les stages en milieu de travail, les compétences génériques de l'avenir, l'engagement des jeunes ou les problématiques de santé mentale dans le cadre de l'insertion et du maintien en emploi. Ces thèmes sont larges et doivent par la suite être précisés et formalisés afin de donner corps à des projets respectant les critères SMART.

moteur de la collaboration. De façon générale, l'incertitude du milieu est perçue différemment selon les membres, mais reste globalement forte.

Avant de poursuivre sur les incertitudes du milieu, précisons que les enjeux de financement des membres ne font pas partie des sujets abordés dans le cadre des échanges au CCJ. Du fait de son statut et de son mode de financement<sup>23</sup>, le CCJ ne nécessite pas de contribution financière de ses membres et il ne leur attribue pas de financement récurrent<sup>24</sup>. De plus, le CCJ n'a pas d'influence sur l'accessibilité aux divers fonds gérés par le MTESS ou la CPMT. Les organisations membres peuvent néanmoins proposer des recommandations visant à rendre certains financements plus accessibles<sup>25</sup>. Le fait d'évacuer les enjeux de financement contribue à diminuer les éventuelles tensions entre des membres qui se retrouvent souvent en compétition du fait du mode de financement par projet auprès de différents bailleurs de fonds (CPMT, MTESS, Ministère de l'Économie et de l'Innovation, Secrétariat à la jeunesse, etc.).

Au travers de l'analyse documentaire ainsi que de l'expérience (observations) du coordonnateur, il ressort que cette absence d'enjeux financiers assure effectivement une certaine neutralité du CCJ vis-à-vis de ses membres, mais aussi auprès des instances auxquelles il rend des comptes. De ce fait, *« Puisque la question du financement est totalement évacuée, ça vient enlever, un peu, les rapports de force qu'on peut trouver dans certaines instances. »* (Entrevue 7). Il importe donc d'évacuer cet aspect financier, tout en rappelant que plusieurs membres peuvent dépendre fortement du financement public. Ces constats corroborent les résultats de la question 5 du sondage qui révèlent qu'une minorité de membres ne sont pas certains du renouvellement de leur financement.

Si la participation au CCJ ne s'explique pas par l'accès à de nouvelles ressources financières (ce que confirme d'ailleurs le sondage), les incertitudes demeurent et se situent essentiellement du côté du contexte politique et économique : accès à une information de qualité sur l'état du marché du travail, des programmes qui sont mis en œuvre, leurs retombées, la nature des objectifs ministériels et gouvernementaux, etc.

Avant même le déclenchement de la crise sanitaire, l'arrivée au pouvoir d'un nouveau gouvernement issu d'un parti n'ayant jamais occupé le pouvoir suscitait déjà beaucoup d'incertitude : *« Il y a tellement d'incertitude au niveau gouvernemental, surtout lorsque l'on change de gouvernement... À un moment donné, on a intérêt à avoir des alignements communs »*. Cette situation justifie alors la création d'espaces communs : *« On n'est pas dans notre coin, on n'est pas isolé, on peut mettre des choses de l'avant ensemble pour nos réseaux, mais aussi pour la qualité du service offert à la clientèle »* (Entrevue 8).

Il convient néanmoins de nuancer afin de ne pas voir un lien direct entre le contexte d'incertitude et le développement de la collaboration. Ainsi, le répondant 7 suggère l'idée d'un mouvement de va-et-vient entre l'ouverture aux autres et le repli sur son organisation d'attache. Une nuance pertinente que le modèle théorique ne mentionne pas explicitement :

*« Je pense qu'il y a deux dynamiques opposées, mais complémentaires en même temps : c'est à la fois un frein et un levier. Un frein parce qu'en période d'incertitude, tu te regroupes à l'intérieur de ton organisation, tu veux*

---

<sup>23</sup> Voir le chapitre 1 et la section décrivant le CCJ.

<sup>24</sup> Dans le cadre d'un appel d'offres pour un projet de recherche, les membres peuvent néanmoins proposer des soumissions et être engagés pour réaliser le projet.

<sup>25</sup> Les recommandations du CCJ peuvent concerner l'accessibilité des programmes et la flexibilité des mesures d'emploi, ce qui peut se traduire par l'accès à de nouvelles ressources pour les organismes locaux qui adhèrent à des réseaux nationaux (AXTRA, RSSMO, CEIQ, CACJEQ et RCJEQ).

*comprendre et régler le problème. Et après tu iras au CCJ et transmettre l'information. Mais c'est à la fois un levier parce que pour comprendre ces incertitudes-là, tu as besoin des clefs de lectures des autres organisations ».*

Ainsi, la perception des incertitudes ne suffit pas, elle doit s'accompagner d'autres moteurs de la collaboration. Nous pensons notamment ici à un contexte d'opportunité (*incitatifs conséquents*). Mais aussi à un certain *leadership* permettant d'aller à la rencontre des autres, en raison du dévoilement d'une forme d'*interdépendance*. Cette tension exprimée par le répondant 7 s'applique selon nous au CCJ, dans la mesure où face aux incertitudes, les membres du CCJ sont appelés à réagir collectivement afin de se positionner et générer une réponse concertée.

La nature du risque politique est changeante, mais elle peut se traduire par exemple par l'annonce de nouveaux programmes destinés aux jeunes, de la révision de l'offre de services d'Emploi-Québec, de la publication de documents produits par le MTESS ou bien même de l'émergence de nouveaux référentiels à maîtriser pour s'accorder ou répondre aux préoccupations gouvernementales. Une présence au CCJ peut alors permettre d'accéder à de l'information de première main, de commenter du contenu, de faire valoir certains arguments, de pointer les angles morts de l'approche gouvernementale, etc.

Un cas concret de collaboration né du contexte d'incertitude concerne le mandat ministériel demandant au CCJ de produire un portrait des jeunes ni en emploi, ni aux études, ni en formation (jeunes NEEF)<sup>26</sup>. Ce mandat dérive d'une préoccupation croissante du MTESS envers un sous-groupe de jeunes qui peinent à être rejoint par les programmes et mesures d'Emploi-Québec et qui fait face à une multitude de problématiques. Le terme « NEEF » est peu utilisé par les praticiens et les intervenants auprès des jeunes, il demeure une préoccupation « macro » et sa priorisation récente a pu surprendre certains membres du CCJ moins familiers avec le concept.

Ce portrait devait à la fois fournir des données inédites, mais également proposer des recommandations. L'échéancier fixé était également très serré (16 septembre 2019 au 1<sup>er</sup> mars 2020). Au regard des observations réalisées par le stagiaire et le contenu des comptes rendus du comité de travail dédié, il ressort que la mobilisation des membres s'est accrue ainsi que la fréquence des rencontres, la méthode de travail a évolué afin de pouvoir être en mesure de livrer dans les temps et les retombées en termes de visibilité pour le CCJ ont permis à des membres de valoriser leur participation tout en diffusant à leurs partenaires des données inédites. En somme, cette demande exceptionnelle du ministre a permis de développer un élan de collaboration. Le tout grâce au *leadership* de l'équipe dirigeante, de plusieurs membres motivés et d'une perception partagée des avantages à contribuer. En réagissant de la sorte, les membres ont pu s'approprier rapidement le concept de « jeunes NEEF » promu par le ministre et disposer de données à son sujet. Dans le cadre de son travail, le coordonnateur a pu observer que des membres du CCJ ont su mobiliser ces nouvelles connaissances afin de déposer des projets et solliciter du financement en invoquant ce concept.

Une présence au CCJ peut alors être vue comme un moyen de contribuer à une veille stratégique ainsi qu'à une stratégie de réduction du risque visant à être moins dans la réaction<sup>27</sup>. C'est sur cet exemple concret d'une collaboration fructueuse que nous concluons la présentation des résultats en lien avec les moteurs de la collaboration. La prochaine section porte sur les composantes de chacune des dynamiques qui permettent le développement de la collaboration et font la force du CGR.

---

<sup>26</sup> Notons ici que la catégorie des « jeunes NEEF » est elle-même plutôt incertaine quant à l'objet qu'elle entend désigner. Les observations et analyses des comptes-rendus montrent que plusieurs membres ne savaient pas eux-mêmes ce que signifiaient l'expression « NEEF » avant de s'engager dans le projet.

<sup>27</sup> Par exemple, connaître à l'avance le contenu d'un communiqué de presse permet de disposer de plus de temps pour structurer une réponse publique.

### *Dynamique 1 — L'engagement fondé sur des principes*

La première dynamique est celle de l'engagement fondé sur des principes. Elle décrit comment les acteurs s'engagent sur la base d'un cadre permettant l'expression et l'échange. Cette première dynamique repose donc sur les éléments normatifs qui rendent possible le débat démocratique ainsi que sur la révélation des intérêts.

Premièrement, la découverte fait référence à la révélation des intérêts, préoccupations et valeurs des uns et des autres. « *Dans un monde idéal, tout le monde viendrait avec son cahier de propositions, tous les regroupements, et on s'assoit, on les met sur la table. Comme ça toi tu as une vue d'ensemble sur qui défend quoi et à partir de ça on travaille en fonction de ce qu'on défend [tous ensemble]* » (entrevue 7). Évaluer cette composante du modèle se fait principalement par l'intermédiaire de *proxy* comme l'interconnaissance des membres. En effet, être capable de situer ses pairs et de connaître leur champ d'action et d'expertise facilite la découverte par les membres. Le répondant 7 analyse lui-même sa situation : « *Je te dirai que de façon générale oui, je serai capable en une phrase de définir la mission de chacune des organisations, mais je serais incapable de te citer, pour la moitié d'entre elles, des projets qu'elles mènent.* »

L'analyse des données du sondage a permis de voir que ce *proxy* qu'est le niveau d'interconnaissance est généralement modéré ou faible, à l'exception de deux réseaux spécifiques de membres qui se distinguent notamment en raison de liens de coopération plus dense. Au sein du CROC et du CORIJ, il est plus vraisemblable que les membres disposent d'une compréhension mutuelle faisant écho au « monde idéal » du répondant 7. Considérant la répartition inégale de cette valeur, on peut conclure que la découverte est un maillon faible du CGR du CCJ.

Le répondant 8 traduit dans ses mots comment on en arrive à voir émerger des *clusters* comme ceux qui nous avons identifiés : « *J'ai l'impression que les relations naturelles sont plutôt en dehors du CCJ et se concentrent dans le CCJ... peut-être de façon meilleure [...] Le fait que l'on ait déjà des relations peut peut-être faciliter les interactions, les interrelations, les discussions, de par le fait que l'on se connaît.* » (Entrevue 8). Ce témoignage confirme que les membres ne sont pas égaux dans l'information préalable dont ils disposent en arrivant au CCJ, notamment en ce qui concerne les intérêts et missions de leurs pairs.

Ce déficit d'information complique la mise en place de la collaboration, car elle ne permet pas d'identifier rapidement des points de convergence.

De manière complémentaire, le CCJ ne communique pas nécessairement de façon adéquate sur sa mission exacte et son champ de compétence. Si les membres doivent se dévoiler les uns envers les autres, le CCJ comme entité doit lui aussi faire l'effort de préciser son objet. Et même une fois expliqué, il fait pouvoir s'approprier cette mission et voir comment des convergences sont possibles entre l'expertise de son organisation et la mission du Comité.

« *Si les gens étaient conscients à 100 % de ce qu'ils font assis autour de la table, fort probablement qu'on aurait beaucoup plus de zones communes et fort probablement qu'on découvrirait des zones où l'on peut être potes, ou l'on pourrait faire des choses ensemble, des collaborations.* » (Entrevue 8)

Deuxièmement, nous avons parlé de points de convergences, mais ces points ne sont pas isolés et forment plutôt des constellations. Celles-ci, prises ensemble, constituent la carte du ciel qui permet d’orienter le CCJ. La *définition* est un élément qui renvoie à la création d’un référentiel commun. Celui-ci est constitué d’un lexique, d’idées et d’approches communes des enjeux. Si ce référentiel est suffisamment riche et partagé alors il doit permettre aux membres de lire ensemble le contexte d’opportunités et formuler des initiatives de collaboration.

Dans le cas du CCJ, les membres avec plus d’ancienneté ont acquis le réflexe de parler des jeunes à l’aide d’un discours visant à éviter le recours à des stéréotypes, mobilisent un vocabulaire inclusif, maintiennent une attention spécifique aux cas des jeunes « éloignés du marché du travail » et notamment ceux dont la situation est perçue comme plus critique. Des termes comme « alourdissement de la clientèle », « accessibilité des mesures », « stage » ou « approche globale » participent d’un univers de sens qui s’est construit et qui est très influencé par le lexique de l’intervention psychosociale, mais également par le lexique administratif.

Le contexte dans lequel s’insère le CCJ impose son lot d’acronymes et de termes techniques : CPMT, CSMO, CC, CRPMT, PAMT, MFOR, Groupes de service, tableau de bord, etc. Devant cette situation, les individus délégués par les organisations membres doivent assumer les coûts de cet apprentissage.

*« Pour ma première réunion, j’aurai aimé avoir une petite mise en contexte, juste pour comprendre tout le jargon. » [...] « Comprendre l’organigramme, qui est qui, les acronymes veulent dire quoi, la première réunion je me sentais un peu déboussolée. Je notais les acronymes et j’allais les voir après » [...] « Les gens ont un langage commun et quand tu es le petit nouveau et que tu ne connais pas le langage commun, c’est plus difficile de suivre les échanges et de comprendre de quoi on parle exactement. [...] Mais je pense qu’une fois que tu as fait tes petites recherches, ça va mieux. [...] La deuxième réunion [...] c’était pas mal mieux que la première ». (Entrevue 6)*

Alors que les moteurs de la collaboration agissent plutôt comme des incitatifs — à l’exception du *leadership*<sup>28</sup> — l’investissement exigé par la découverte et la définition peut être vu comme un coût pour les individus.

Dans le cas cité ici, le fait de « *faire des petites recherches* » constitue un exemple de coût (en termes de temps et concentration). Ce dernier est partagé en partie par la permanence lorsqu’il y a transmission de connaissances dans le cadre d’une relève. On peut déplorer que le répondant 6 n’ait pu bénéficier d’une introduction suffisante, ce qu’il exprime de manière claire dans l’extrait précédent. Néanmoins, bien que cette pratique puisse avoir lieu pour une majorité de nouveaux membres, elle n’est que peu formalisée. Ce processus peut se réduire parfois au simple envoi par courriel d’une « trousse des nouveaux membres », formée de documents jugés essentiels pour comprendre le mandat et les principales activités réalisées. Les rencontres entre la permanence et un nouveau membre permettent d’établir une relation humaine, d’établir un lien de confiance et de traduire dans des termes plus familiers un vocable technique. Dans le cadre du CGR du CCJ, la permanence doit assurer un *leadership* dans la diffusion de l’information (en connaissant les mandats, missions et activités des membres) et savoir opérer la traduction du vocabulaire de chacun jusqu’à l’instauration d’un référentiel commun. Selon les organisations, certaines peuvent conserver ce référentiel sur une certaine durée, alors que d’autres ne l’adoptent que le temps où elles sont représentées par le délégué. La *découverte* et la *définition* apparaissent alors comme des processus qui doivent être répétés régulièrement.

Concernant les organisations membres, si les individus disposent d’un faible niveau d’interconnaissance, alors il sera difficile pour les organisations de développer une définition commune. Le fait que les organisations puissent entretenir des liens d’interconnaissance et de coopération en dehors du CCJ leur permet de construire des

---

<sup>28</sup> Nous avons abordé précédemment comment le leadership implique un investissement pour l’acteur qui initie le CGR. Cette composante fait exception notamment car elle contribue également à la dynamique de l’action collective.

définitions partagées par un petit groupe de membres seulement. Par exemple, nous avons noté que les membres du collège des représentants d'organismes communautaires partagent des liens d'interconnaissance et de coopération plus dense. Du fait de ces liens et d'une collaboration externe au CCJ, le CROC partage déjà un référentiel commun. Le choix des mots influence le cadrage des problématiques et leur mise à l'agenda. Nous devons reconnaître que les enjeux d'employabilité — peu importe la clientèle — font appel à un lexique et à une expertise spécifique dont la reconnaissance constitue elle-même un enjeu pour ces groupes face aux autorités ministérielles et administratives.

Le CCJ est un espace où cette expertise est reconnue et valorisée, notamment car elle permet de répondre directement au mandat précis sur l'employabilité des jeunes. Face à cette expertise, le nombre et l'hétérogénéité des membres et de leurs intérêts peuvent apparaître comme des freins. « *Je trouve que c'est difficile de vraiment discuter de sujets qui vont toucher chacun des membres dans son cadre de référence, dans sa mission et dans sa vision, parce que le membership est tellement [...] On est un gros CCJ* » (entrevue 8). Du fait de la nature des enjeux traités et de l'hétérogénéité des membres, il ressort que la définition est fortement influencée par les membres du CROC qui cumulent ici une expertise pertinente et un *leadership* au sein du CCJ. On peut s'interroger ici si cet ascendant peut constituer un frein à la participation des autres membres, c'est que suggère le répondant 7 qui suite au « point de vigilance » soulevé plus tôt, ajoute : « *Il y a peut-être un travail d'introspection des réseaux [en employabilité] parce que si historiquement c'est pas mal les regroupements en employabilité qui ont drivé le CCJ, et bien il fait admettre qu'à l'avenir ça sera moins le cas, donc il y a peut-être un laissez-faire dans nos organisations à l'intérieur du CCJ qui doit [inaudible]* » (entrevue 7)

Il serait erroné de conclure que cet ascendant d'une minorité motivée puisse nuire au CCJ, tout au plus peut-il en limiter le développement. Tout d'abord, car il permet de parler précisément des enjeux en lien avec le mandat. Tous les membres ne sont pas outillés adéquatement pour répondre aux enjeux d'employabilité, bien souvent, car ce n'est pas leur enjeu prioritaire. Ensuite, car ce lexique peut se voir enrichi par d'autres membres selon les enjeux traités. En dehors des membres du CROC, d'autres membres disposent d'expertise spécialisées : relations avec le milieu de l'éducation, développement d'un écosystème entrepreneurial, consultation citoyenne, etc. Enfin, parce que ce vocabulaire du « développement de l'employabilité » ne recouvre pas l'ensemble des enjeux vécus par les jeunes et que d'autres groupes pourraient imposer un autre registre selon l'enjeu traité. En somme, depuis sa création le CCJ est parvenu à développer un référentiel commun adapté aux enjeux traités, on peut donc conclure que la définition est globalement forte.

Cette ouverture à enrichir le référentiel commun fait appel autant à la *découverte* (découvrir que les autres parlent différemment), à la *définition* (adopter le référentiel), à la *délibération* (qui permet aussi d'amender le référentiel), mais peut aussi contribuer au développement d'une *interdépendance* et à la réduction des *incertitudes* (en nommant par exemple les problématiques ou préoccupations gouvernementales). L'historique des thèmes traités par le CCJ dans ses recherches et avis<sup>29</sup> témoigne de cette diversité d'enjeux. Ce qui fait dire au répondant 8 : « *Il reste que c'est ça la concertation, on met la table et le monde prend ce qu'ils veulent sur la table ou ils amènent des plats qu'ils mettent sur la table et j'ai l'impression que vous [membres du CE et coordination] faites de votre mieux pour faire en sorte que les gens amènent et des plats sur la table, mais c'est rare* ». Chacun étant libre de

---

<sup>29</sup> La liste des recherches et avis réalisés par le CCJ est un document qui fait partie de la trousse des nouveaux membres. L'analyse du document permet de voir que les thèmes portés par les regroupements d'organismes communautaires sont dominants, mais qu'il existe aussi des recherches sur des thèmes reliés aux autres collèges : Les clauses-orphelin (1998), L'appui d'Emploi-Québec aux jeunes entrepreneurs (2007), La relève dans les organisations (2014), etc. La présente énumération n'est pas exhaustive et certaines recherches ou avis peuvent adopter des contenus qui valorisent l'expertise de plusieurs collèges.



prendre la parole sans se sentir limité, il reviendrait alors aux membres d'exprimer la diversité de leurs enjeux et intérêts.

La possibilité d'exprimer ses enjeux, d'enrichir le référentiel commun ou de contribuer à la formulation des solutions est possible seulement si les acteurs se sentent à l'aise de le faire. Cette condition relève de la composante de délibération. Ce troisième élément a pu être abordé à travers trois thèmes : premièrement, le climat général des rencontres. Deuxièmement, le rapport aux procédures en usage pour assurer la délibération et troisièmement, le déroulement des rencontres entre les membres.

Premièrement, le climat des rencontres est jugé globalement positif par les répondants. La présence d'un leadership facilitateur de la présidence permet de ne pas exercer de pression sur les membres dans le cadre de leurs échanges : *« On ne se sentait pas pressé par le temps nécessairement. Je sentais que si nous avions un sujet à aborder, tant et aussi longtemps que nous n'avions pas fini de l'aborder et que cela ne tournait pas en rond, on pouvait s'exprimer. Les gens qui parlaient un peu moins, on leur donnait quand même la chance en les sollicitant directement »* (entrevue 5). Cependant, ce climat peut ne pas être négatif sans pour autant générer de l'attractivité, notamment en raison du rapport avec les procédures : *« Nos AGA au CCJ aujourd'hui, c'est quasiment une caisse d'enregistrement, on présente, on vote, mais ce n'est pas une pièce de réflexion et de travail »* (entrevue 7). Les répondants n'ont que peu exprimé d'enjeux reliés au climat des rencontres. Les observations confirment que les membres entretiennent des échanges respectueux, à la fois professionnels, mais aussi amicaux. Les rencontres des membres et les comités sont des occasions de discussions informelles, de rires et ne semblent pas générer de stress ou d'anxiété chez les membres.

Deuxièmement, le rapport aux procédures est variable selon les expériences de concertation des membres. Certains s'attendent à ce que les procédures occupent une place importante : *« On est très protocolaire [dans notre organisation]. Il y a des règles à suivre et on les suit »* (Entrevue ). Alors que d'autres se montrent critiques de la formalité de ce type de rencontre :

*« Pour ceux qui viennent aux [rencontres des membres], c'est s'asseoir pendant 6 heures, dire "je seconde, j'appuie"... Ça ressemble à ça. Et puis on va présenter des chiffres... C'est sûr que si on présente juste ça, c'est d'un ennui mortel le CCJ. Pas à cause du fait que c'est le CCJ, mais à cause du fait que c'est comme un CA, comme une assemblée générale. C'est hyper procédural et il faut suivre ça, et normalement les choses un peu plus intéressantes et plus stimulantes sont en marge de ça dans différents comités ».* (Entrevue 7).

*« Est-ce qu'on ne passe pas trop de temps sur l'administratif ? [...] Il n'y a pas vraiment d'enjeux par rapport au budget... Ce n'est pas un vrai budget : on n'a pas d'actif, on n'a pas de passif. Donc on ne peut pas vraiment jouer aux échecs avec ce que l'on fait avec notre actif, notre passif... Donc il n'y a pas vraiment d'enjeu budgétaire. »* (Entrevue 4)

Ces positions ne sont pas opposées l'une à l'autre, mais traduisent une perception différente du rapport aux procédures comme balises pour établir un cadre de délibération. L'importance de ce cadre formel est rappelée par le répondant 6 :

*« Je n'ai aucun problème à avoir une structure et qu'on suive la structure, car je pense que ça permet d'éviter que nous ayons des périodes où l'on parle et où tout va tout croche par ce qu'on ne suit pas une structure. Pour moi, je trouve ça bien quand justement on a un ordre du jour préétabli et qu'on sait qu'on va parler de ça, ça, ça aujourd'hui. »* (Entrevue 6).

Ce cadre n'est cependant pas d'une rigidité abusive, dans la mesure où les règles des assemblées délibérantes ne servent que de guide sans pour autant se voir appliquer avec zèle.

*« Mais une fois qu'on va dans point, je dirai qu'il n'y a pas complètement de l'informel [...]. On ne fait pas de tour de parole, on ne passe pas chaque organisation en revue, le CCJ n'est pas trop formel dans le traitement des contenus de chaque point. [...] C'est bon d'avoir une structure générale, mais de garder quand même de l'informel pour chaque point, moi ça me va complètement comme façon de faire ». (Entrevue 6)*

Troisièmement, les observations ont permis de voir comment les rencontres des membres et les rencontres des comités de travail peuvent différer dans l'application des normes formelles.

Ainsi, les rencontres des membres (appelés « CA » par les membres eux-mêmes) ont lieu quatre fois par année<sup>30</sup> et sont marqués par leur dimension formelle. La réalisation de ces rencontres figure parmi les objectifs du plan d'action annuel déposé auprès de la CPMT et du MTESS. Le premier objectif de ces rencontres est d'assurer la légitimité des actions posées par le CCJ et son équipe exécutive, ainsi que de sa permanence. Les rencontres des membres ont physiquement lieu tour à tour dans les espaces de travail de différents membres du CCJ et sur invitation de ces derniers. Les rencontres durent minimalement 5 heures et l'ordre du jour est dominé par des enjeux de gestion qui comprennent l'adoption de différentes résolutions et de la diffusion d'information. Les résolutions concernent majoritairement l'adoption de divers documents. Parmi eux, les plus courants sont :

- Le suivi du plan d'action de l'année en cours ;
- Les états financiers les plus récents ;
- Le plan d'action de l'année suivante ;
- Les prévisions budgétaires de l'année suivante ;
- Les documents destinés à la publication.

La procédure d'adoption de ces documents est inspirée des codes de procédure utilisés dans les assemblées délibérantes. Chaque résolution nécessite donc une personne qui propose (le proposeur) et une personne qui appuie (appuyeur) afin que le nom de ces personnes soit inscrit au procès-verbal. À noter que ce sont les individus qui sont mentionnés et non les organisations membres. En dehors de cette procédure, les assemblées sont organisées selon un ordre du jour envoyé une semaine à l'avance et accompagné des documents dont il sera question au cours de la séance. Les assemblées sont donc encadrées par des pratiques ou des normes largement informelles, inspirés des procédures formelles les plus courantes, ainsi que par des pratiques qui découlent de l'application des *règles de régie interne*.

Concrètement, les assemblées sont dominées par la prise de parole de la permanence et par les membres du comité exécutif. L'enjeu est pour eux de faire part de leurs actions, de les expliquer et plus généralement de s'assurer du maintien de leur légitimité auprès des autres membres. C'est néanmoins une occasion pour les membres d'acquérir des connaissances sur la gestion régulière du CCJ et une opportunité de poser des questions aux membres du CE. Néanmoins, il faut reconnaître que l'exercice est peu mobilisant et adopte souvent la forme de la présentation magistrale et peu de débats portent sur le contenu des documents.

Ces pratiques marquées par le procéduralisme contrastent avec les périodes de plénière ou la présidence d'assemblée ouvre les discussions sur des sujets plus ou moins précis. Les membres peuvent être amenés à prendre des décisions comme l'attribution d'un contrat à un fournisseur, être consultés sur des enjeux de politiques publiques, mais aussi à écouter la présentation d'un intervenant extérieur ou bien à échanger sur des sujets d'actualités : *« Ça dépend des sujets. J'ai remarqué que lorsqu'on fait des présentations avec des chercheuses par exemple [...] je sens que les personnes sont beaucoup plus libres de parler... C'est un grand mot*

---

<sup>30</sup> Habituellement en juin, octobre, janvier et mars.

*“plus libre”, disons qu’elles se sentent plus à l’aise. Alors est-ce que c’est parce que [ce sont] des personnes neutres, les chercheuses qui viennent... »* (Entrevue 4). Le contenu des débats reste cependant dominé par des thèmes qui touchent directement les membres issus du milieu communautaire, et qui ont donc plus souvent que les autres organisations membres l’occasion de parler de leur clientèle, soit les jeunes en recherche d’emploi et/ou éloignés du marché du travail. Les débats au CCJ concernent ainsi moins souvent les sous-clientèles en lien avec les autres membres : jeunes entrepreneurs, jeunes employés et jeunes employées syndiqués, jeunes membres d’un conseil d’administration, jeunes aux études, etc. Malgré ce constat, aucun membre n’exprime de gêne par rapport à cette situation.

En raison de la durée des rencontres, les assemblées des membres prévoient habituellement des repas et collations qui sont partagés au moment des pauses ou avant le début de la rencontre. Ces moments sont une occasion d’échanges informels pour les individus qui échangent sur un ton plus personnel et amical.

Les rencontres des comités de travail et du CE ont lieu le plus souvent dans les locaux du CCJ, dans une salle de conférence partagée avec l’organisme mandataire. Ces rencontres ont lieu aussi souvent que nécessaire et leur nombre varie de 2 rencontres minimum dans le cadre des comités reliés à la réalisation d’un projet spécifique (révision des règles de régie interne, suivi d’un projet de recherche, etc.) jusqu’à 8 rencontres pour le comité exécutif. Les comités de travail regroupent moins de membres et alors que la participation des membres aux assemblées est perçue comme obligatoire, les rencontres des comités de travail sont jugées facultatives et permettent aux membres qui sont présents de manifester une implication plus importante au sein du CCJ.

Officiellement, les comités de travail sont toujours ouverts à l’ensemble des membres. Ainsi, bien que le plan d’action identifie le nom des organismes membres qui y siègent, il reste toujours possible à un membre de s’en retirer ou de s’y inclure sans que cette participation ne figure au travers d’une résolution. On peut donc identifier un certain flou entourant les membres des comités de travail puisque ceux-ci regroupent au minimum un membre du CE et au maximum tous les membres du CCJ. Néanmoins, dans les faits le nombre de participants tend à rester stable et ce sont souvent les mêmes membres que l’on retrouve sur les comités de travail.

Les discussions y sont nettement moins formelles et bien qu’un ordre du jour soit envoyé dans les jours précédents, l’adoption du procès-verbal de la séance précédente n’est pas systématique, la rédaction du procès-verbal se fait plus souvent sous la forme d’un compte-rendu, on ne retrouve pas de procédure d’adoption de résolution à proprement parler, mais plutôt une prise de décision par consensus qui aboutit à des actions devant être prises. Ces actions seront menées par la suite par la permanence. Le nombre de points à l’ordre du jour est souvent réduit et permet ainsi des discussions plus larges et des échanges plus dynamiques. Si un membre du CE est présent, celui-ci ne joue pas un rôle directif dans les débats et l’animation de la séance est déléguée au coordonnateur. Une très grande cordialité est à souligner en raison du nombre plus restreint de participants, les comités de travail sont des occasions d’échanges plus personnels et des opportunités de développer des liens.

Finalement, ce qui semble peser le plus aux membres est de consacrer du temps à des sujets ne faisant que pas ou peu l’objet de débats. La gestion régulière du CCJ et notamment sa gestion budgétaire n’est ni perçue comme un enjeu majeur, ni d’un grand intérêt et les procédures sont perçues comme un obstacle surtout parce qu’elles sont associées à un contenu qui est lui-même procédural et peu stimulant. Cette problématique n’est cependant pas une surprise puisque les échanges notés dans les procès-verbaux des rencontres du CE font régulièrement référence au besoin de résoudre les enjeux formels et administratifs rapidement, de préférence en matinée, afin de pouvoir profiter du quorum afin de mener des consultations ou d’initier des réflexions jugées plus intéressantes. Le répondant 4 traduira cet impératif en précisant : *« Il faut que ça reste... Serious fun, tu vois ? »*.

Ainsi, bien que les processus de reddition de comptes soient jugés lourds et peu stimulants, ils sont obligatoires<sup>31</sup>, structurent une part des rencontres et se caractérisent par un recours important à des règles formelles. Cependant, lorsque les membres s'engagent dans des échanges portant sur les enjeux de la clientèle, alors les rencontres font place à une plus grande informalité.

Avant d'aborder plus directement la *détermination*, il convient ici de dire que la capacité à aborder une diversité d'enjeux rencontre les mêmes défis que ceux identifiés pour la composante de *définition*. En effet, en raison de l'énoncé de son mandat, de son historique de recherche et d'avis, ainsi que par le rôle important occupé par les membres du collège représentant les organismes communautaires en développement de l'employabilité, le choix des enjeux traités est lié au contenu du référentiel commun. Le fait de ne pas détenir une expertise précise sur l'employabilité donne à certains membres le sentiment de ne pas pouvoir aborder certains aspects des problématiques. De plus, certains enjeux sont écartés, car ils confrontent directement les intérêts de certains membres. On peut citer ici deux exemples.

Le premier provient du témoignage du répondant 6 qui indique qu'« *Il y a des enjeux où l'on va se retrouver avec des angles morts que l'on ne veut pas nécessairement couvrir parce que ça irait à l'encontre... [des intérêts de certains membres]* ». Sans qu'il ait pu être possible de creuser davantage ce sentiment, le répondant a indiqué que cela a pu limiter sa capacité à proposer des solutions, notamment quand cela pouvait toucher au cadre de financement des organismes. Dans le but de maintenir un climat favorable, les enjeux financiers sont régulièrement mis de côté et l'assentiment à appuyer certaines solutions peut s'obtenir par la volonté de ne pas susciter un débat pouvant générer des oppositions : « *On n'est pas forcément d'accord avec les petits détails, mais on est d'accord sur le concept. On ne veut pas nécessairement partir en guerre sur ces dossiers-là, mais ça fait peut-être en sorte qu'il y des sujets qui ne sont pas nécessairement abordés* » (entrevue 6). Précisons qu'aucun exemple précis n'a été apporté pour illustrer cette réserve.

Le deuxième exemple concerne la proposition d'augmenter le salaire minimum horaire à 15 \$. Cet enjeu est apparu récemment sous l'effet du retour de membres issus du milieu syndical aux activités des comités de travail. Les observations et l'étude des comptes-rendus des rencontres de comité où cet enjeu est abordé confirment la présence d'un malaise. Celui-ci est dû premièrement à ce que cette solution est jugée comme politique avec un montant jugé arbitraire. Deuxièmement, le mandat de la CPMT ne concerne pas les enjeux salariaux et cette proposition ne pourrait donc pas être traitée par les instances responsables de prendre connaissance et, le cas échéant, donner suite aux recommandations du CCJ<sup>32</sup>. Troisièmement, les parties prenantes du CCJ reconnaissent que la précarité des jeunes est un enjeu majeur et s'accordent donc sur le principe d'une hausse de la rémunération sans en fixer le montant. Il est donc possible de formuler des solutions alternatives (hausse des allocations de participations, des montants d'aide sociale, etc.). Ainsi, plusieurs membres ne souhaitent pas s'engager dans un support explicite à une revendication perçue comme avant tout syndicale pour préférer des solutions plus générales ou avec lesquelles leurs propres organisations sont plus à l'aise. Cette position est confortée par le fait que le CCJ dans son ensemble souhaite soumettre des recommandations qui puissent être traitées par la CPMT et le MTESS.

Ces exemples montrent quelques limites et opportunités qui conditionnent le contenu des délibérations. En effet, afin de préserver de bonnes relations avec leurs pairs, les membres ne proposeront pas de solutions qui pourraient

---

<sup>31</sup> On peut notamment s'appuyer sur le *Tableau des activités des comités consultatifs* qui est envoyé chaque année par la CPMT pour indiquer à quels moments de l'année le CCJ doit lui fournir des documents dans le cadre de reddition de comptes exigée par les ententes de financement.

<sup>32</sup> En l'occurrence, l'assemblée délibérante de la CPMT.

nuire à leurs intérêts. De plus, si certaines propositions sont rejetées en raison de leur caractère polarisant, cela permet d'enclencher des discussions sur les raisons qui ont amené à débattre de la proposition. Ces raisons renvoient généralement à une série de constats qui contribuent à établir une perception commune des problématiques. On imagine ainsi difficilement qu'un membre du CCJ trouve acceptable la situation socioéconomique des jeunes ou remette en question la vulnérabilité de cette population. Les recherches du CCJ servent notamment à cimenter ces constats en fournissant un argumentaire à l'aide de données quantitatives et qualitatives.

En somme, les discussions sont libres au CCJ et les règles formelles ne limitent les débats que parce qu'elles imposent un contenu administratif dans les rencontres des membres. Les règles informelles de la délibération sont plus subtiles et font ressortir un certain cadre normatif. Cela est positif dans le sens où ce cadre est fortement lié à la composante de *définition* abordée plus haut, mais cela pose aussi la question de la possibilité pour chacun des membres d'exprimer l'ensemble de leurs intérêts, comme c'est le cas pour les membres du milieu syndical ou bien ceux du milieu de l'entrepreneuriat<sup>33</sup>. Le cadre fixé par le mandat de la CPMT et celui du CCJ contribue à circonscrire un champ au sein duquel l'expertise de tous les membres ne parvient pas à trouver une présence égalitaire. Néanmoins, notre diagnostic ne permet pas de dire que l'accès à la participation est inéquitable<sup>34</sup>. Tous peuvent s'impliquer, poser des questions et contribuer à la formulation des solutions : « *Je trouve ça vraiment efficace et super intéressant, car tout le monde apporte sa couleur, son grain de sel, pour faire avancer les discussions* » (entrevue 5). On peut donc conclure en disant que la délibération est de qualité modérée et pourrait certainement être améliorée en accordant plus de place aux débats et en diminuant le temps requis à traiter des enjeux administratifs.

Le dernier élément de l'engagement fondé sur des principes est la *détermination*. Il complète le processus qui va de la révélation des intérêts à la prise de décision, en passant par le partage de définition commune des problématiques et la dialectique des échanges entre les membres. Toutes les entrevues ont largement développé la notion de consensus, suggérée par l'une de nos questions, mais également par les règles de régie interne du CCJ<sup>35</sup>. Ce principe de recherche du consensus apparaît à la fois comme une valeur cardinale, mais également comme un frein qui peut limiter la vigueur des interventions du CCJ. Le contexte nécessite cependant de s'interroger, car la rédaction de recommandations constitue l'attente principale du MTESS et de la CPMT envers le CCJ, alors même que « *C'est au niveau des recommandations que la diversité des acteurs peut se recristalliser si on ne se retrouve pas dedans* » (entrevue 7).

Commençons par le rôle de principe que joue la recherche du consensus. Il est établi par les règles de régie interne et forme un pilier important de la culture organisationnelle, telle que perçue au travers des observations et de l'analyse des comptes-rendus et procès-verbaux. Ainsi, les propositions débattues dans les assemblées des membres font systématiquement l'objet d'une unanimité et ce n'est qu'à de rares exceptions que le vote est demandé. Les désaccords — ou absence d'accord — exprimés en comité de travail sont renvoyés à l'assemblée des membres, c'est le cas également dans le cas où existerait une absence d'accord entre les membres du CE. De ce fait, les rencontres de comités (exécutif comme de travail) sont peu formelles, car les procédures prévues pour

---

<sup>33</sup> Concrètement, on parle peu d'entrepreneuriat au CCJ, malgré la présence de l'École des entrepreneurs du Québec et du Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec. L'expertise sur ce domaine semble concentrée au sein de ces groupes et n'offre pas de point d'entrée pour le moment. Le Lac-à-l'épaulé du 19 octobre 2018 a formulé la volonté d'étudier l'engagement des jeunes, notamment en incluant la dimension entrepreneuriale. Cependant, ce projet est actuellement « en pause » en raison des autres projets en cours et du manque de ressources à court terme.

<sup>34</sup> Nous distinguons ici une situation inégalitaire d'une situation inéquitable.

<sup>35</sup> Cette notion fait l'objet des articles 24,45 et 61 des *Règles de régie interne*.

encadrer les assemblées délibérantes sont pensées pour encadrer l'expression des divergences et les manières de les résoudre ou de les trancher.

Ceci étant dit, il est nécessaire de distinguer la recherche du consensus du consensus lui-même. Le premier réfère à un processus, le second à un résultat. Alors que le premier est valorisé et semble incarner une application de la valeur organisationnelle, le second est synonyme de résultat parfois décevant. Le répondant 7 exprime bien cette réserve quant au consensus comme résultat :

*« J'ai le réflexe de penser que le consensus est forcément mou, dans le sens où il faut trouver le plus petit dénominateur commun qui nous rejoins et que c'est ça qu'on va mettre sur le tas. C'est ça qui fait que les avis du CCI ne prennent pas toute leur ampleur, parce que pour que tout le monde soit d'accord autour de la table sur ce qu'on va dire, on va prendre la chose sur laquelle tout le monde est d'accord. Et c'est souvent assez banal, comme de dire "C'est bien d'être heureux", voici ce que nous sommes d'accord de vous dire ». (Entrevue 7)*

Le répondant 8 exprime lui aussi des doutes sur l'objet du consensus, c'est-à-dire le résultat de la collaboration : *« Il doit porter sur quoi le consensus ? À un moment donné, il faut arriver à ce que j'appellerai une position pertinente et qui est significative. Si on est trop centré sur le consensus à tout prix, on risque d'avoir quelque chose de très dilué ». (Entrevue 8)*

Cette approche par le plus petit dénominateur commun n'est pas la seule façon de définir le consensus il peut aussi s'agir d'une voie mitoyenne, d'une forme de compromis : *« Le consensus, ça le dit, faut que ce soit tout le monde qui soit en accord, ou le plus possible avec ça. C'est sûr que si on a des opinions vraiment différentes, alors il faut essayer de trouver le juste milieu. ». (Entrevue 5).*

Néanmoins, compte tenu des résultats recueillis sur le niveau d'interconnaissance, les positions et intérêts ne sont pas tous explicites, ce qui ne permet pas par exemple de faire ressortir les éventuelles tensions, oppositions ou contradictions. On peut aussi douter du fait que cette approche soit compatible avec la volonté des membres de maintenir un climat d'échange marqué par l'absence de conflits, comme nous avons pu le voir lors de l'exposé des résultats sur la *délibération*. Finalement, en raison de la diversité des organisations, la possibilité même d'arriver à un consensus de cette manière est remise en cause : *« Je ne pense pas qu'on soit capable d'arriver à un consensus pur et parfait ». (Entrevue 6)*

Une troisième approche est celle de la *recherche du consensus*. Celle-ci semble être l'approche privilégiée actuellement de façon implicite, bien que l'équipe dirigeante continue de mettre l'accent sur le consensus lui-même. Cette recherche du consensus consiste principalement à ce qu'un ou plusieurs membres émettent une proposition, puis évalue si elle rencontre de l'opposition en la soumettant au groupe. Cette notion se retrouve alors à contribuer à la fois à la *délibération* et à la *détermination*. *« Le consensus c'est que tout le monde puisse s'exprimer et, à la fin de la rencontre, puisse dire "je suis à l'aise avec ça, moi ça me va comme décision" ». (Entrevue 4).* Cette méthode fait appel selon nous plutôt à la notion de *consentement* que de consensus. *« Si je n'ai pas d'argument à opposer contre la proposition, on peut le laisser. Ça peut permettre d'avoir des choses un peu plus percutantes parce qu'il n'y a pas besoin que tout le monde dise "oui". Avec ça, si personne n'a d'argument contre alors on peut aller de l'avant. Le consentement plutôt que le consensus est peut-être une voie à explorer. » (Entrevue 7).*

Cette idée du consentement semble bel et bien rallier implicitement d'autres opinions chez nos répondants. Ainsi le répondant 6 mentionne cette approche tout en ajoutant que son organisation se doit de défendre certaines positions précises : *« Quand on est à la recherche du consensus, et bien à un moment donné si ta position est un peu différente de la majorité et bien soit tu adhères à la majorité ou bien tu décides de partir en bataille... mais là*

*ça peut être long. Moi je sais que je choisis mes batailles et si pour nous ce n'est pas une bataille [qui en vaut la peine et alors] on serait plus vocal. Mais pour les choses qui sont des technicalités... ».*

La référence aux « technicalités » est ici importante car le mandat du CCJ est de fournir des recommandations aux politiques d'emploi. Ces recommandations doivent permettre de rendre les politiques plus efficaces et cela passe notamment par des modifications aux programmes et mesures de l'offre de service d'Emploi-Québec. En lien avec les éléments de la *délibération*, il existe donc un enjeu à savoir comment la collaboration des membres du CCJ peut arriver à fournir des recommandations ne sombrant ni dans l'excès de généralités — ce qui entamerait sa légitimité — ni dans un excès de « technicalité ».

*« [le risque est] de tomber dans la technique très rapidement. Et c'est ce qu'on nous demande quand on nous demande des choses très très concrètes. Et les avis sont souvent [destiné] à une machine administrative, à travers la CPMT. Et c'est des techniciens qui vont te parler de l'alinéa 6.2.4... et il n'y a personne autour de la table qui a une expertise aussi pointue là-dedans et personne ne l'aura jamais. Et ça, c'est un gros enjeu. À quel point on doit tomber dans le très opérationnel ou dans le très technique, sachant qu'au final, la CPMT sera toujours plus technique que nous ? C'est eux qui fixent les règlements, alors ils les maîtriseront mieux que nous. » (Entrevue 7)*

En somme, la détermination au CCJ repose sur l'idée de la *recherche du consensus*, sans pour autant que le résultat final de la délibération ne soit un consensus explicite. En pratique, cette approche permet aux organisations ayant une expertise plus développée de suggérer des recommandations afin que celle-ci soit examinées, modifiées si nécessaire, et enfin adoptée par l'ensemble des membres. On peut donc conclure que cette composante du modèle est d'intensité modérée. Elle gagnerait grandement à être améliorée en clarifiant notamment les attentes concernant la nature des résultats attendus : niveau de précision des recommandations, balises pour les discussions qui débordent le champ d'expertise de l'employabilité, correspondance avec les positions des organisations membres, etc. Mais au final, les décisions qui résultent de la démarche sont solides et légitime du fait de l'accord unanime d'une grande diversité d'acteurs.

*« C'est que tout le monde, lorsqu'une décision est prise... il fait qu'on puisse entendre tout le monde, avoir l'avis de tous. Et le consentement se fait souvent implicitement [...] Quelqu'un va apporter un argumentaire, quelqu'un va apporter une autre vue de cet argumentaire, le confronter, le bonifier... ou d'avoir une autre vision, une autre perspective, et lorsqu'on doit prendre une décision et bien tous ceux qui se sont exprimés, on l'espère [qu'ils aient pu le faire librement], puissent être à l'aise avec la décision en sachant et en connaissant tout ce qui a été dit avant. » (Entrevue 4)*

Enfin, les recommandations sont soumises à l'appareil administratif. En conclusion de cette première dynamique, le répondant 6 exprime à sa manière ce que nous tentons de décrire dans cette section :

*« Pour [l'organisation], cette partie-là va être considérée comme des technicalités parce que nous ne sommes pas spécialistes là-dedans. Nous on veut aider les jeunes, c'est la partie principale. Mais dans le comment on va le faire, je pense que c'est correct qu'on ne soit pas d'accord avec tout. Même dans nos recherches réalisées pour nous, on va dire "ben ça c'est vrai" ou "la personne à raison de l'apporter", mais on ne va pas le mettre de l'avant, car on ne juge pas que ce soit quelque chose de nécessaire. Nous n'avons pas de problème à nous faire dire qu'il y a différentes manières de faire, mais au final l'important pour nous c'est d'améliorer le sort des jeunes. » (Entrevue 6)*

La seconde dynamique est celle de la motivation partagée. Elle contribue à maintenir le CGR en place par le développement des liens noués au moment de la découverte et de la définition. Cette dynamique vient renforcer les relations qui apparaissent entre les membres du fait de partager un même engagement fondé sur des principes communs. Elle s'appuie sur 4 composantes que sont la *confiance mutuelle*, la *compréhension mutuelle*, la *légitimité interne* et l'*engagement partagé*.

Premièrement, la *confiance mutuelle* est une condition *sine qua non* de la collaboration. Cette composante n'est pas simple à analyser, car il faut distinguer la confiance que s'accordent les individus de celle que développent les organisations<sup>36</sup>. Les questions des entretiens et du sondage n'abordent pas directement cette notion que les auteurs de notre cadre théorique rapprochent de la notion de capital social. Nous jugeons que la question 7 du sondage portant sur la coopération des membres est un indicateur intéressant puisque la coopération ne peut exister sans confiance. Les ressources des membres étant limitées, la création de liens faibles (*thin*) s'élabore en priorité sur la base de liens plus formels et plus forts (*thick*) entre organisations. Le CCJ peut alors apparaître comme un carrefour pour les organisations membres, ce qui leur permet de développer des liens entre leurs délégués :

*« L'autre chose [...], c'est de créer des liens de confiance avec d'autres organisations, parce que mine de rien on est tous pris dans des urgences et dans nos agendas. On a peu de temps à dédier à nos partenaires donc là ça nous oblige à le faire et à entretenir des liens informels. C'est beaucoup là-dessus ensuite que se construisent par la suite des projets » (entrevue 7)*

Le CCJ fait face à un enjeu important concernant le *turn-over* de certaines délégations en raison des mandats courts (un an) des délégués au sein de ces organisations membres. Cette rotation ne permet pas à ces membres de profiter de l'ancienneté de certains de leurs pairs ni d'établir des relations de confiance plus intenses.

*« À chaque fois, j'ai essayé de faire en sorte que ça soit nos membres qui soient des représentants, on a réussi à la faire pendant un ou deux ans, avec une présence plus ou moins assidue parce qu'ils ont aussi leurs enjeux en interne. Et là, voyant qu'il n'y avait pas de relève derrière, j'y ai été... mais aussi parce que j'aime ça. (Entrevue 4)*

*« Même moi quand je suis arrivé en place [la personne avant moi] n'était plus là, mais [elle] avait un historique, avait des connaissances, avait des interrelations avec les membres présents... Elle s'en va et ça c'est fini. Moi j'arrive, je recommence à zéro. Je ne te connais pas, faut que je te connaisse. Je ne connais pas [la présidence], je connais juste [prénom d'un membre] pour le nommer et les autres je ne les connais pas. Apprendre à les connaître, apprendre à leur faire confiance, apprendre à savoir jusqu'où je peux parler sans penser le froisser ou qu'il pète une coque... » (entrevue 8)*

Néanmoins, la présence de bonne foi et l'absence de compétition dans l'accès aux ressources financières<sup>37</sup> contribuent minimalement à l'absence de conflit et à l'expression sincère des positions. On peut donc conclure à un niveau de confiance modéré et suffisant pour permettre le fonctionnement du CGR.

Deuxièmement, la *compréhension mutuelle* des membres est elle aussi modérée et inégalement répartie. Précisons d'emblée ici que les données collectées sont limitées pour déterminer dans quelle mesure les membres

---

<sup>36</sup> Bien que ce ne soit pas l'objet de ce rapport, nous soulignons l'existence d'une abondante littérature sur le capital social et la notion de confiance, sur laquelle les auteurs font reposer cette composante. Néanmoins, les définitions et l'ontologie de ces concepts varient énormément d'un auteur à l'autre.

<sup>37</sup> Voir les résultats de la question 6 du sondage.



ont une bonne compréhension des positions des uns et des autres. Nous avons pu constater via le sondage (question 8) que le niveau d'interconnaissance est modéré ou faible, mais cette mesure reste imparfaite, car elle demeure un *proxy*. Le répondant 6 indique ainsi que « *Ma compréhension de tous et chacun dépend de si je les connais en dehors du CCJ* ». De façon générale, les membres sont intéressés par leurs pairs, mais nous voyons aussi qu'ils ne disposent pas nécessairement d'une bonne compréhension de leurs activités et de leurs visions. Néanmoins, ils reconnaissent que les expertises des autres sont pertinentes et peuvent leur être utile, ainsi que la complémentarité de leurs expertises : « *J'oserai parler de besoin. Comme entité, à un moment donné on a besoin des autres pour juste dire "vous autres, vous faites quoi ? Nous autres on fait ça. Ah ben on est complémentaire ou on est similaire"* ». (Entrevue 8). Les observations du stagiaire vont dans le même sens que les données du sondage et que les extraits d'entrevues. Elles permettent de corroborer le fait que les membres gagneraient à mieux connaître les positions défendues par leurs pairs, notamment au cours des activités de représentations politiques exercées en dehors du CCJ. Ainsi, notre évaluation de cette composante se fonde sur une *déduction* reposant sur le fait que l'interconnaissance étant à développer, la compréhension mutuelle se retrouve à l'être.

Avant de poursuivre, il convient de préciser comment le cercle vertueux de la motivation partagée peut être observé au CCJ alors que nous avons longuement insisté sur le déficit d'interconnaissance. Autrement formulé : « comment des acteurs qui se connaissent si peu peuvent pourtant collaborer dans la vraie vie ? » ou comment une interdépendance faible, ainsi qu'une définition insuffisamment développée, contribue à « gripper » l'interaction des dynamiques 1 et 2 ? Pour cela, nous mobilisons ici les propositions qui découlent du modèle théorique.

La présence de tous les moteurs de la collaboration n'est pas nécessaire pour initier un CGR (proposition 1 du cadre théorique). Le CCJ forme déjà un CGR, l'absence d'une forte interdépendance n'est donc pas un problème qui met en danger son maintien. À l'inverse, la faiblesse de la composante de définition a un impact sur l'efficacité de la dynamique 1 (en vertu de la seconde proposition) qui par la suite rend elle-même la dynamique 2 moins efficace (proposition 3). Le cycle vertueux est donc présent, mais n'est pas optimisé (proposition 4). Le maintien du CGR s'appuie davantage sur le fait que le CGR du CCJ est un système qui s'appuie sur une structure préexistante aux acteurs qui interagissent au présent. Ils se retrouvent donc à s'intégrer dans le mouvement que décrit l'expression « cercle vertueux ». Les composantes de *délibération* et de *détermination* sont plus développées — notamment en raison de l'institutionnalisation de la structure de concertation — ce qui permet de maintenir un engagement fondé sur des principes et qui reste attractif du fait de la présence de plusieurs moteurs de collaboration.

Troisièmement, cette institutionnalisation assure un cadre à la reconnaissance des membres. Ce cadre contribue positivement à la collaboration en assurant dès le départ une légitimité aux membres<sup>38</sup>. Les membres postulent une légitimité à leurs pairs, principalement au travers de la reconnaissance d'une expertise — parfois très spécifique — ainsi que le fait que le regard de chacun apporte une plus-value. Ainsi, malgré les manques relevés précédemment, la *légitimité interne* des membres du CCJ reste forte, ce qui permet d'expliquer qu'ils se sentent à l'aise de s'exprimer et de contribuer aux débats malgré leurs différences en termes d'expertise selon les sujets.

*« Qu'est-ce que je fais au CCJ ? Qu'est-ce que je fais là ? Qu'est-ce que moi [se nomme] je fais là ? Si je suis ici c'est que quand on m'en a parlé, qu'on me l'a expliqué j'ai dit "oui, je peux contribuer" ». J'ai trouvé un sens dans le fait de m'asseoir avec vous, de discuter, d'échanger, d'amener mon point de vue, d'écouter le vôtre et pousser la discussion, donc je sais ce que*

---

<sup>38</sup> Le nombre de membres du CCJ tend à peu varier, notamment car peu d'organisations au Québec respectent les critères de sélection décrits à l'article 7, notamment l'alinéa 7.e qui impose d' « *agir à l'échelle provinciale, c'est-à-dire étendre son action sur plusieurs régions du Québec et élaborer des stratégies de niveau provincial* ».

*je fais-là. OK, Je sais pourquoi je suis là, je le fais parce que [mon organisation] a une expertise avec les jeunes, on peut contribuer et comme je le disais tantôt c'est donnant-donnant ».* (Entrevue 8)

En lien avec la présence d'un *turn over* élevé, il est intéressant de souligner que « *Quand tu es là depuis 6 mois, tu es quasiment un ancien* [rires]. *Ça permet de vite se sentir légitime* » (Entrevue 7). Ainsi, la légitimité interne n'est pas qu'une histoire d'expertise ou d'organisation, mais aussi le résultat de l'expérience vécue par l'individu et de ses liens avec les autres.

Au sujet de la légitimité externe du CCJ, les répondants soulignent que le CCJ dispose depuis peu d'une meilleure visibilité. Celle-ci permet de renforcer le *leadership* de l'organisation et de ses membres, ainsi que d'offrir plus d'*incitatifs concrets*. Le répondant 7 témoigne ainsi que : « *En siégeant ici, il y a une certaine fierté, c'est quand même reconnu, etc. Donc à nos organisations et aux personnes qui peuvent y être, ça peut donner une certaine légitimité dans le secteur de l'employabilité et à l'externe* ». Il ajoute même plus loin : « *Je te dirai que c'est devenu une carte de visite ces derniers temps, c'est quand même intéressant. Ça donne de la légitimité aux organisations et aux personnes derrière. Aux instances où je peux siéger, notamment en lien avec l'employabilité, les gens savent "Ah, il est sur [un comité] du CCJ".* » (Entrevue 7). Néanmoins, l'organisation a encore beaucoup de chemin à parcourir et son rôle reste peu connu. Le répondant 6 témoigne ainsi : « *Je trouve dommage qu'il n'y a pas plus de gens qui sont au courant de ce qu'est le CCJ* » et ajoute que les cours du programme universitaire de relations industrielles n'apprennent pas aux étudiants la diversité des ressources du réseau des partenaires du marché du travail. En somme, si l'institutionnalisation du CCJ permet d'assurer une certaine légitimité interne à tous les membres, la légitimité externe du CCJ doit encore être développée. La légitimité reconnue au CCJ peut contribuer à développer celle des membres dans d'autres instances et lieu de concertation. Lorsque le CCJ s'exprime auprès de ses interlocuteurs de la CPMT et du MTESS, il peut compter sur l'appui de ses membres, en raison notamment des processus de délibérations abordés précédemment et de son mandat au sein du réseau de la CPMT.

Quatrièmement, l'interaction des composantes abordées jusqu'à présent mène à un engagement partagé. La participation est variable, bien que les taux de participation, aux assemblées des membres au cours des 2 dernières années, sont supérieurs à 70 %. En comptabilisant les présences, on constate que la mobilisation varie selon les collègues<sup>39</sup>. Des efforts sont faits pour accroître la participation, mais ils dépendent largement du *leadership* des membres de l'équipe dirigeante. La présence des membres aux rencontres constitue la première étape au développement de l'engagement et cette composante reste modérée dans son ensemble.

*« Même si on fait des efforts pour faire en sorte que tout le monde soit impliqué et se sente impliqué, on ne pourra pas rejoindre tout le monde et je pense qu'il faut accepter ça... Et une autre chose qu'on doit prendre en compte, c'est qu'il y a des personnes qui, dans leur regroupement, on leur dit "bah tu vas au CCJ, tu participes" »... Mais il y a différentes façons de participer. Il y a la participation passive, tu viens, tu t'assoies, tu écoutes, tu t'en vas... Il y a la participation plus active, tu viens, tu participes aux discussions, tu échanges... et puis tu as la participation "active plus" ou là tu es sur des comités de travail [...] tu travailles plus concrètement sur les dossiers... »* (entrevue 4)

---

<sup>39</sup> Un suivi des présences a pu être fait au travers des procès-verbaux des années précédentes.

La troisième dynamique est celle de la capacité à mener une action collective : *“The purpose of collaboration is to generate desired outcomes together that could not be accomplished separately<sup>40</sup>”*. Avant de poursuivre, il convient de définir le type d'action collective que peut entreprendre le CCJ. En effet, le terme « action collective » doit être compris comme l'ensemble des initiatives que les membres du CCJ peuvent entreprendre collectivement dans le cadre du mandat et de la mission du CCJ. Ceux-ci formant des balises fixées par le bailleur de fonds (MTESS) et par le réseau des partenaires au sein duquel le CCJ est intégré (CPMT). Bien que certaines organisations membres puissent jouer un rôle politique, au travers de pratiques de représentations ou même de manifestation, ces actions ne font pas partie du répertoire d'actions du CCJ.

L'action collective du CCJ fait donc référence à un *répertoire d'actions* au sein duquel on retrouve les actions suivantes : mener des projets de recherche, mener des analyses sur des enjeux d'actualité, développer une expertise sur l'employabilité des jeunes, émettre des avis sur les politiques d'emploi du Québec, produire des discours sur la situation socio-économique et socio-professionnelle des jeunes, faire de la représentation auprès des partenaires et des autorités, etc. Néanmoins, les membres sont amenés à pouvoir proposer d'autres types d'actions, celles-ci sont alors évaluées en fonction de leur intégration au cadre normatif prescrit ainsi qu'au travers des principes de la *délibération* et de *détermination*.

La première composante de cette dynamique concerne la *présence d'arrangements procéduraux ou institutionnels*. Nous pouvons ici faire rappel des éléments présentés dans le premier chapitre portant sur le contexte, ainsi que des sections portant sur les moteurs de la collaboration et sur l'engagement fondé sur des principes. En effet, l'analyse documentaire, les observations et les résultats des entretiens portant sur les procédures confirment une suggestion des auteurs sur la nature de ces arrangements au niveau intraorganisationnel : *« In general, the internal authority structure of collaborative institutions tends to be less hierarchical and stable, and more complex and fluid, than those found in traditional bureaucracies »* (Emerson and al. p. 15).

Nous constatons que la structure du CCJ est plutôt horizontale : une assemblée des membres et un comité exécutif. Il est notamment intéressant de relever que le vocabulaire utilisé traduit l'habitude des délégués à évoluer dans un contexte plus vertical. En effet, les organisations sont habituellement structurées par une assemblée des membres dont sont issus le conseil d'administration qui élit lui-même un troisième cercle de dirigeants formant le comité exécutif. Le CCJ élimine un niveau hiérarchique en mêlant les deux premiers au sein d'une assemblée des membres/conseil d'administration. Ces instances sont gérées par des *règles de régie interne* et un *code d'éthique* — règles formelles — ainsi que par un ensemble de normes informelles que nous avons pu explorer précédemment.

Cette structure a pour avantage de permettre une bonne réactivité grâce à la présence d'une équipe réduite formée d'un CE composé de 4 membres. Lorsque le CCJ est interpellé par la CPMT, le MTESS ou une organisation, il peut répondre rapidement, car le CE joue un rôle de représentation. Le CE peut aussi être amené à exprimer des appuis ou à prendre position au nom du CCJ. Cependant, cette structure horizontale pose aussi des obstacles en raison du champ restreint de décisions que peut prendre les membres de cette équipe dirigeante, notamment en raison des limites imposées pour gérer les ressources financières<sup>41</sup>, ou de certaines marges de manœuvre qui ne

---

<sup>40</sup> Emerson et al. p.14

<sup>41</sup> Les règles de régie interne ne permettent pas au CE du CCJ d'engager des dépenses de plus de 1 000 \$.

sont pas clairement établies. Cette situation limite ainsi l'agilité du CCJ pour attribuer des contrats ou innover rapidement.

En somme, si le CCJ est bien structuré, encadré et qu'il peut compter sur une légitimité démocratique par l'horizontalité de sa structure, il est resté limité par le fait que l'instance qui détient la capacité de prendre des décisions (assemblée des membres) n'est pas celle où se concentre en priorité le leadership (CE), ce qui génère des délais pour plusieurs types de décisions à prendre. De plus, plusieurs processus gagneraient à être formalisés et clarifiés. Nous retenons ici que l'évaluation de cette composante est de niveau modéré.

La seconde composante a également pu être abordée au début de ce chapitre puisqu'il s'agit du *leadership*. Nous avons vu que le leadership est avant tout défini par les membres comme un ensemble d'attitudes et de comportements qui sont à la fois conformes au cadre normatif : leadership positif, respect des règles de délibération, élaboration d'une décision suivant la recherche du consensus, reconnaissance de la légitimité interne des pairs, etc. Nous avons évalué le leadership comme modéré dans son rôle de moteur de la collaboration et nous maintenons cette évaluation dans le cadre du développement des capacités d'action collective.

Ces attitudes et comportements peuvent être assimilés à une diversité de rôles et peuvent émerger à divers moments au cours des interactions entre acteurs, comme le soulignent les auteurs : « *These include the leadership roles of sponsor, convener, facilitator/mediator, representative of an organization or constituency, science translator, technologist, and public advocate, among others. Certain leadership roles are essential at the outset, others more critical during moments of deliberation or conflict, and still others in championing the collaborative determinations through to implementation* » (Emerson and al. p. 15). Cette diversité de rôle se fonde néanmoins sur un ensemble d'attitudes et de comportements : « *Le leadership peut aussi se manifester tout simplement par "Je discute avec les autres" parce que c'est sûr que quand tu ne parles jamais, tu restes dans ton coin, tu écoutes, tu hoches la tête et tu dis "ah oui, c'est vrai", ben personnellement je trouve [...] que ce n'est pas fort fort. Ça ne donne pas le goût de suivre cette personne-là* ». (Entrevue 8). Le répondant 8 assume ainsi un leadership dans les débats quand il indique « [assumer] le rôle malhabile, ingrat, de parfois juste lancer une roche dans la mare » dans le but avoué de faire réagir et susciter des discussions.

Cependant, malgré ce leadership accessible à tous les membres de l'assemblée, on constate que celui-ci reste plus facilement associé par cette même assemblée à une responsabilité des membres du CE et de la permanence. Ces derniers engagent des coûts (temps, concentration, capital social, etc.), mais bénéficient en retour d'une légitimité, d'une autorité ainsi que d'une capacité d'influencer l'agenda du CCJ.

La troisième composante, dont il a aussi été question tout au long de ce chapitre, concerne la *connaissance*. Comme creuset de l'expertise des membres, le CCJ apparaît comme un lieu potentiel d'apprentissage. Si la connaissance est la devise (*currency*) de la collaboration, alors les membres sont à la fois riches et peu avares. Cependant, la diffusion de cette connaissance reste inégalement répartie, suivant les constats réalisés sur d'autres composantes.

Ainsi, le répondant 6 indique que : « *Pour être un lieu d'apprentissage, il faut arriver à prendre ce qui est là et arriver à faire le transfert. C'est là-dessus qu'il faut travailler, car je n'ai pas de doute que tout le monde autour de la table quitte la réunion en connaissant mieux un sujet, peu importe ce qu'on ait pu aborder dans la réunion, on va mieux le connaître* ». Comme une première réponse à cette affirmation, le répondant 4 témoigne de sa capacité à effectuer ce transfert pour d'autres lieux : « *Je suis au CCJ, j'ai des connaissances. J'ai pu acquérir des connaissances et j'ai pu en partager dans ce comité-là [le comité aviseur d'une fondation établi dans le cadre d'un processus de planification stratégique] [...] Il y a transfert d'expertise* ». (Entrevue 4). Les investissements réalisés

par les membres ont des retombés et les répondants disposant d'une ancienneté dans le domaine de l'employabilité des jeunes peuvent en retirer un avantage : « *Il y a tellement de substances, tellement de richesse à l'intérieur des recherches et des avis que — oui il y a des choses que je sais par la pratique ou tu ne m'apprends rien — mais il y a un 25-30-40 % peut-être de nouvelles choses que j'apprends* » (entrevue 8).

Néanmoins, la connaissance reste le fruit des interactions fécondes d'une minorité de membres — essentiellement les membres du CROC — ce qui fournit une connaissance qui ne fait pas l'objet de contestation, car elle est jugée complète sur les sujets qui forment le cœur du discours du CCJ : l'insertion socioprofessionnelle des jeunes éloignés du marché du travail. Lorsqu'une information est contestée ou partielle, elle fera généralement le cas d'une recherche. La connaissance produite par les membres du CCJ contribue à établir sa légitimité interne comme organisation : « *Le CCJ, dans sa légitimité, il y a toute la question du savoir, en lien justement avec les avis, qui est très importante* » (Entrevue 8).

À titre d'exemple, le CCJ a élaboré entre 2016 et 2019 un discours sur les stages en milieu de travail. Ce thème était l'objet d'un déficit de connaissance de la part de membres, notamment en raison de l'absence de cadre légal et de définitions unifiées entre le MTESS et le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (MÉES). Au terme de plusieurs publications (AXTRA 2016, 2017 et 2018 ; CCJ 2016, 2019), la thématique des stages a pu rejoindre le cœur de l'argumentaire du CCJ et constituer une connaissance non contestée<sup>42</sup>. Ce projet a permis de voir émerger une collaboration entre plusieurs membres du CROC et du CORIJ sur un enjeu au croisement des secteurs de l'employabilité et de l'Éducation.

On note cependant que cette diffusion ne concerne en priorité que des contenus de connaissances bien maîtrisés par les membres du CROC ou permettant de faire des ponts avec l'expertise d'autres membres. Certains membres manquent ainsi d'occasions pour faire état de leurs propres connaissances et les faire circuler. C'est notamment le cas des membres du collège des employeurs et entrepreneurs, des représentants syndicaux et de certains groupes de jeunes.

Pour conclure ce point, le répondant 7 souligne comment la connaissance et le développement de celle-ci est multiforme, concernant autant les contenus « durs » (recherches, données sur la population, etc.) que des contenus plus « mous » faisant directement référence aux pratiques de la collaboration. Le répondant souligne la possibilité de voir le CCJ comme un lieu d'apprentissage de la concertation, esquissant la possibilité d'une communauté de pratiques.

« [Dans un premier temps], en tant qu'organisation, c'est sûr que ça nous permet d'apprendre... L'aspect recherche qu'on eut ces derniers temps avec les présentations de Tania [Saba] et Maria-Eugenia [Longo], tout ça... Je pense qu'à titre d'organisation, ça nous a vraiment fait monter de niveau. Donc là, je pense qu'on était vraiment en mode apprentissage pour toutes les organisations qui étaient là et on le faisait en même temps, donc c'était super intéressant. L'aspect recherche et diffusion de la recherche, oui je pense que c'est un lieu d'apprentissage. Mais je te dirai dans un second temps, que pour les individus qui y siègent, c'est un lieu d'apprentissage de qu'est-ce que la concertation, des procédures à suivre, des enjeux, etc. Donc à titre organisationnel, oui ça l'est déjà un peu et à titre individuel, je pense que ça l'est beaucoup et que ce n'est pas formalisé tel quel ». (Entrevue7)

La connaissance est donc bien présente et cette composante a un niveau élevé, cependant le fait que sa circulation puisse faire l'objet de développement nous invite à juger cette composante comme plutôt modérée.

---

<sup>42</sup> La reprise des études sur les stages en milieu de travail par la recherche de l'Institut de recherche en économie contemporaine (IREC), mandaté par la FECQ, et la participation active de ce membre aux travaux de recherche suivants témoigne de la constitution progressive d'une connaissance initiée par les membres et utiles pour eux.

Finalement, la capacité d'action collective repose sur les ressources. Concernant les ressources du CCJ lui-même, elles restent limitées, mais permettent d'assurer une permanence à temps plein ainsi que le lancement de petits projets. Les projets de plus grande envergure font l'objet d'un financement spécifique, comme prévu dans le document d'encadrement des CC. Cette composante reste faible, surtout comparée aux ambitions et au mandat de l'organisation.

En ce qui concerne les membres, les ressources sont des déterminants importants de la participation. La question de la disponibilité est revenue à plusieurs reprises dans les entretiens. Le CCJ reste une implication bénévole et tous les membres ne sont pas égaux ici. Les questions 3 et 4 du sondage permettent de voir qu'une partie des membres s'impliquent sur une base bénévole. Il importe alors que les délégués trouvent de l'intérêt afin de justifier leur investissement, parfois même aux yeux de leur propre organisation.

*« Plus on verra la plus-value de participe au CCJ, plus ce sera clair, plus ce sera facile pour nous qui sommes au CCJ de faire la démonstration de cette plus-value à nos organisations. Parce que les choses se passent à plusieurs échelles. Il y a nos organisations et puis il y a nous qui les représentons. Il y a ce qui se dit au CCJ et nous on doit faire un travail dans chacune de nos organisations pour parler du CCJ, pour expliquer pourquoi on y est, pourquoi ça vaut le coup, etc. ». (Entrevue 7)*

Une majorité cependant doit intégrer le CCJ au sein des autres tâches reliées à sa fonction dans l'organisation membre. Une priorisation est alors nécessaire. Le répondant témoigne ainsi que *« C'est difficile de hiérarchiser parce que le CCJ n'est jamais en haut de la pile »*. Le répondant 8 occupe une fonction de direction et doit donc arbitrer : *« Au départ, quand je suis arrivé au CCJ, je vais être très honnête, je n'avais aucune attente. Ça faisait deux ans que [nom du délégué précédent] me parlait de [le] remplacer et de l'opportunité de le faire. Ce qui me freinait c'était ma disponibilité »*. Le répondant 5 ajoute ne pas être entièrement libre dans ses choix à participer à différentes instances de concertation. Les besoins de son organisation orientent son agenda et la priorité est accordée aux instances directement reliées à sa mission. Si le CCJ apparaît alors comme un lieu à fort intérêt pour certains membres — par exemple les membres du CROC — ce n'est pas nécessairement le cas pour tous les membres dont les enjeux sont moins directement reliés aux mandats du Comité : *« J'aurai vraiment voulu m'investir beaucoup plus, mais je regarde l'agenda déjà établi de [mon organisation], que je ne peux pas changer même si je le voulais, le tout c'est de trouver un des deux pour que tout fonctionne au mieux. »* (Entrevue 5). Notons néanmoins que certains répondants soulignent que consacrer du temps du CCJ ne constitue pas un effort démesuré. Le répondant 8 exprime ouvertement cette idée : *« À quatre rencontres par année, c'est difficile d'en manquer une. Si tu en manques une c'est que ta mère est morte, ton char est à terre tu ne peux pas te rendre ou que tu as d'autres [rencontres] en conflit [d'horaire]. »*

D'autres obstacles en termes de ressources peuvent être trouvés en raison des lieux des rencontres qui sont toujours situées à Montréal, limitant ainsi la participation des délégués qui vivent et travaillent à l'extérieur de la métropole. Le recours progressif à des outils de communication à distance — récemment devenu une priorité en raison du contexte de crise sanitaire — tend à se développer rapidement. Le CCJ investit de plus en plus dans ce type de pratique, comme en témoigne les comptes-rendus des rencontres où un nombre significatif de membres assistent via téléconférence ou visioconférence.

Cela conclut notre présentation des résultats des entretiens pour le groupe A. tout au long de cet exposé, les résultats ont été complétés par ceux de l'analyse documentaire et des observations effectuées par le stagiaire. La convergence de plusieurs outils de collecte permet de documenter chacune des composantes du modèle, tout en permettant une analyse par thématiques basée sur le cadre théorique.

## Chapitre 5 — Discussion et recommandations

À la suite de présentation des résultats, nous sommes en mesure d'évaluer la présence et la force de chacun des éléments du modèle théorique dans le cadre du régime de gouvernance collaborative du CCJ. Revenant sur les principaux constats, nous présentons premièrement un tableau synthèse afin d'identifier les cibles prioritaires de l'intervention. Deuxièmement, nous proposons des axes de recommandations en fonction des éléments à prioriser afin de favoriser le développement du CGR du CCJ. Troisièmement, en nous inspirant des situations et pratiques rencontrées au travers des entretiens avec les répondants du groupe B, nous suggérons une série de recommandations spécifiques pour le CCJ.

### Synthèse du diagnostic de gouvernance

Premièrement, à la suite de l'analyse des résultats au cours du chapitre 4, nous sommes en mesure de présenter une synthèse de ces derniers. Ce tableau qualifie la dynamique à chacune des composantes du modèle théorique appliqué au CGR du CCJ. On constate premièrement que plusieurs composantes ont une présence forte, ce qui permet de situer des points favorables au maintien et au développement du CGR. Les résultats sont présentés ci-dessous :

	Composantes	Niveau	Commentaires
Moteurs de la collaboration	Leadership	Modéré	<i>Le leadership est concentré au sein du CE, mais il demeure possible aux membres de faire preuve de leadership dans les discussions. Le manque d'expérience demeure le principal frein qui limite la prise d'initiative. La nature même du leadership reste elle-même peu définie et pourrait faire l'objet d'une clarification au niveau des attentes.</i>
	Incitatifs conséquents	Modéré	<i>Le CCJ permet aux membres déjà présents de développer des relations avec d'autres organisations ainsi que d'accéder à certaines informations en lien avec le marché du travail. Un siège au CCJ assure également une reconnaissance auprès de certains acteurs publics. Ces dimensions peuvent néanmoins toutes être développées en travaillant sur le réseautage, la diffusion de contenu et le développement de la visibilité de l'organisation.</i>
	Interdépendance	Modéré	<i>Si les membres comprennent la nécessité de travailler ensemble pour résoudre des problématiques sociales, la complémentarité des expertises reste pour plusieurs peu visible. Une meilleure interconnaissance pourrait permettre aux membres de mieux comprendre les positions de leurs pairs, développer des opportunités de coopération et contribuer à un meilleur usage de la complémentarité des expertises rassemblées au CCJ.</i>
	Incertitude	Forte	<i>Le contexte socioéconomique et politique est très variable et nécessite une adaptation constante. Le CCJ est concerné par les brusques changements du marché du travail et les annonces gouvernementales, comme l'a démontré le contexte soudain de crise sanitaire.</i>

Engagement fondé sur des principes	Découverte	Faible	<i>Les membres se connaissent peu pour la plupart et les opportunités de faire plus ample connaissance ou d'exposer ses enjeux et intérêts sont peu nombreuses. De plus, le turn-over important chez plusieurs organisations membres fait en sorte que le travail de découverte doit être recommencé régulièrement, ce qui limite la consolidation des liens et l'acquisition d'expérience.</i>
	Définition	Forte	<i>Les membres s'entendent sur un diagnostic partagé sur les enjeux qui forment le cœur de l'action du CCJ auprès du MTESS. Jusqu'à présent, d'autres enjeux jeunesse restent moins explorés (éducation, santé, conditions de travail, etc.), mais l'expertise est présente et les acteurs sont désireux d'aller de l'avant avec de tels enjeux.</i>
	Délibération	Modéré	<i>Les débats sont menés avec un grand respect des uns et des autres. Les membres sont préoccupés de trouver des points de convergence et sont libres d'exprimer leurs idées et opinions.</i>
	Détermination	Modéré	<i>Bien que la délibération se déroule sans conflit, ces échanges restent limités par un manque de clarté sur les attentes en termes de résultats, notamment le niveau de précision souhaité des recommandations. L'impératif de consensus constitue une limite qui vient accroître la difficulté à identifier les résultats souhaités.</i>



Motivation partagée	Confiance mutuelle	Modérée	<i>Nous concluons ici que le manque d'interconnaissance est un indicateur qui permet de dire que la confiance se situe à un niveau acceptable et suffisant pour le fonctionnement du CGR. Néanmoins, des améliorations sont possibles pour rendre le CGR plus efficace en travaillant sur cette composante.</i>
	Compréhension mutuelle	Modérée	<i>Suivant la composante précédente et ce qui a pu être dit sur la composante de découverte, les membres ne disposent pas d'une solide compréhension de la position des uns et des autres.</i>
	Légitimité interne	Forte	<i>Les membres disposent d'une solide expertise et le CCJ est un lieu où celle-ci est reconnue et valorisée. Un enjeu corollaire est de faire reconnaître ces atouts à l'externe.</i>
	Engagement partagé	Modéré	<i>La présence modérée de la majorité des composantes de la dynamique de motivation partagée se reflète dans cette composante. On peut reconnaître la participation en hausse des membres lors des assemblées et des comités de travail, cependant il reste que celle-ci est fortement dépendante des sujets traités et que ces derniers sont déterminés par les membres en fonction de leur compréhension des intérêts communs à chacun. Une compréhension partielle mène à des choix qui peuvent ne pas apparaître comme prioritaires à plusieurs membres, nuisant alors à la construction d'un engagement commun envers la problématique ou le thème abordé.</i>

Capacité d' action collective	Arrangements procéduraux	Modéré	<i>Le CCJ est intégré à la structure de la CPMT et il est encadré par des règles formelles et des pratiques de gouvernances courantes et inspirées des bonnes pratiques. Cependant, des obstacles demeurent qui rendent l'organisation peu agile et limitent l'efficacité de la prise de décision.</i>
	Leadership	Modéré	<i>Voir le commentaire portant sur le leadership comme moteur de la collaboration.</i>
	Connaissance	Modéré	<i>On relève la présence de fortes expertises et donc d'un grand stock de connaissances à partager. Cependant, les opportunités d'échanges sont limitées et une priorité est accordée aux connaissances directement en lien avec les enjeux en cours, qui touchent plus certains membres plutôt que l'ensemble d'entre eux. Pour le moment la connaissance est principalement issue des membres ou bien des recherches commanditées. Une ouverture sur l'externe constitue une perspective intéressante afin de toucher tous les membres.</i>
	Ressources	Faible	<i>Le CCJ est une petite structure disposant d'un budget limité. Si le fait de disposer d'une permanence est un atout, le temps et le mode de financement par projet sont des freins sur lesquels il a peu d'emprise.</i>

## Points forts

Premièrement, parmi les composantes documentées, trois (3) d'entre elles sont évaluées comme ayant une forte présence. Tout d'abord, le haut niveau d'incertitude du milieu encourage le maintien du CGR et justifie la mise en œuvre d'une collaboration qui se traduit essentiellement par le partage et le développement de connaissances. Bien qu'on retrouve la présence de tous les moteurs de la collaboration, l'incertitude du milieu est celui qui ressort le plus. Par la suite, afin de justement répondre à l'émergence de problématiques complexes et changeantes, le CCJ peut s'appuyer sur une bonne définition des problématiques traitées, c'est-à-dire que les membres partagent un diagnostic commun des enjeux d'employabilité. Cela s'explique notamment par la présence d'expertises pointues sur différents aspects des enjeux d'emploi chez les jeunes. Cette expertise se retrouve notamment dans le fait que le CCJ concentre de nombreuses connaissances qui sont partagées entre les membres. De plus, la reconnaissance de l'expertise de chacune des organisations ainsi qu'une visibilité croissante au sein du réseau des partenaires du marché du travail assurent une forte légitimité interne.

Ce premier constat de notre diagnostic est peu surprenant compte tenu des activités régulières du CCJ qui consistent à mener des projets de recherche, à diffuser de l'information sur le marché du travail et l'employabilité des jeunes et à recommander aux autorités publiques des actions fondées sur ces données.

## Points à améliorer

Deuxièmement, la majorité des composantes sont évaluées comme modérée. C'est-à-dire que nous retrouvons bien ces composantes au sein du CGR du CCJ, mais que plusieurs pourraient être plus développées afin de rendre le CGR plus efficace. Les recommandations vont viser en priorité ces composantes pour développer l'efficacité du CGR du CCJ.

Concernant les dynamiques de collaboration, des efforts doivent être faits tout d'abord pour développer l'engagement fondé sur les principes. Pour cela, le CCJ doit travailler sur ses processus de délibération et de détermination. Ensuite, un travail de développement visant la confiance et la compréhension mutuelle est requis, cela permettra de développer du même coup un sentiment d'engagement partagé. Enfin, le CCJ doit développer le leadership autant dans le but de susciter l'engagement que pour parvenir à une capacité d'action collective plus efficace. De plus il s'agit de développer chez les membres une meilleure compréhension de leur interdépendance et de leur faire percevoir les retombées positives (incitatifs concrets) de leur implication au CCJ. En raison de ses liens étroits avec la CPMT, le MTESS et le milieu de la concertation, le CCJ peut s'appuyer sur la présence d'arrangements procéduraux qui assurent sa stabilité et sa résilience, sous forme de normes informelles et de règlements formels. Ces derniers limitent cependant l'agilité du CCJ dans la prise de décision et manquent parfois de clarté, limitant ainsi la capacité d'agir du CE alors même que le leadership y est présent.

Ce second constat permet de situer quelles composantes doivent être visées par les recommandations. Plusieurs composantes comme la connaissance disposent d'un fort potentiel d'amélioration, mais dépendent de changement de pratiques afin de favoriser la diffusion de l'information.

## Points faibles

Troisièmement, nous avons relevé deux (2) composantes dont la présence est faible, ce qui influence négativement la gouvernance collaborative. Il s'agit tout d'abord des ressources disponibles. La petite taille de l'organisation et ses ressources limitées ne lui permettent pas de répondre à la grande diversité de besoins exprimés autant par les membres que par l'ampleur des enjeux traités.

Le MTESS et la CPMT sollicitent le CCJ sur des sujets pointus et complexes. Fournir des réponses complètes, bien documentées et des pistes d'actions concrètes nécessite d'engager du temps et des investissements importants. Dans l'état actuel de la situation, un accroissement substantiel des ressources accordées au CCJ est peu probable et le CCJ ne dispose pas de leviers pour agir sur cette composante. Il reste qu'effectuer de la représentation auprès des bailleurs de fonds ou explorer d'autres formes de financement (par exemple dans le cadre d'une collaboration avec d'autres partenaires pour réaliser un projet) est envisageable à court et moyen terme.

Ensuite, le point le plus critique relevé au travers de notre diagnostic concerne la composante de découverte. Il s'agit en fait d'un enjeu classique dans les organisations puisque ce point faible concerne la gestion de la relève et l'introduction de nouveaux membres au sein du Comité. Les recommandations proposées doivent cibler en priorité ces deux éléments et permettre de développer des processus et mettre en œuvre des pratiques permettant d'impliquer rapidement les individus comme leurs organisations. Il s'agit ici de réduire les inégalités entre les membres qui disposent d'une plus grande expérience et les nouveaux membres qui peuvent ne pas se sentir à l'aise de s'impliquer dès leur arrivée. Cet enjeu est d'autant plus important que plusieurs membres ont des mandats courts et que leur présence n'est alors pas assez valorisée et mises à profit, tout comme l'expertise dont ils sont les porteurs.

## Bonnes pratiques issues du groupe B et recommandations

Avant de présenter les axes de recommandations, il convient de mettre en perspective la synthèse des résultats de notre diagnostic avec les résultats issus du groupe B de répondant. Le groupe B est composé des répondants 1, 2 et 3 qui :

- Assurent chacun un rôle homologue à la coordination (direction générale, coordination, animation, etc.) ;
- Anime un lieu de concertation dédiée à des enjeux de clientèle ;
- Rencontrent les mêmes enjeux de la collaboration ;

Au travers des réponses obtenus au sein de ce second groupe de répondant, ainsi qu'à l'aide des témoignages de membres du CCJ et des résultats de nos analyses, cette section est en mesure de proposer une série de recommandations regroupées en 4 axes.

## Axe A : Clarifier les attentes concernant le leadership des membres du CCJ

Les répondants du groupe B tendent à situer eux aussi le leadership comme une responsabilité revenant en premier lieu aux membres de l'équipe dirigeante. Ainsi, le répondant 1 note que chez lui : « *La confiance envers la présidence est qualifiée d'absolue au niveau [de notre organisation], car elle a l'expérience, elle maîtrise les dossiers, elle est là depuis longtemps* ». Cette confiance permet d'assurer d'être une force de proposition, tout en maintenant une volonté de recueillir le consentement des membres : « *La présidence a un gros leadership là-dessus ou en termes de proposition. Par contre elle est vraiment beaucoup dans la consultation. Elle a un gros leadership pour amener des sujets* ». Dans la mesure où les membres du CE disposent de la confiance des membres et maintiennent des pratiques de consultation comme présentée par le répondant 1, on peut envisager d'accorder plus de pouvoir au CE, notamment en ce qui concerne la capacité d'agir et de mobiliser les ressources financières du CCJ. De manière plus générale, les rôles et responsabilités du CE gagnent à être précisés et clarifiés afin de maintenir le lien de confiance, tout en consultant les membres lorsque nécessaire afin d'optimiser les ressources en temps de tous.

En parallèle, le répondant 1 assure également un rôle de leader à titre de permanent : « *moi je suis payé pour ça, mon temps est consacré à ça* » dit-il en parlant du fait de faire gagner du temps aux décideurs de son organisation. Ce témoignage permet de souligner que la présence d'une permanence assure un niveau minimal de leadership et stabilise l'organisation. Bien que notre évaluation situe le niveau de ressources du CCJ comme faible, le CCJ peut néanmoins s'appuyer sur une ressource à temps plein pour son maintien et son développement. Pour faire écho au point précédent, les rôles et responsabilités de la permanence du CCJ sont plutôt bien établis et clairs pour tous les membres. Il s'agit donc de formaliser ceux du CE, par exemple au travers d'un *Guide des membres du CE* ou encore d'une révision mineure des règles de régie interne<sup>43</sup>.

Le répondant 2 confirme l'idée d'une gradation dans le leadership exprimé par les membres : « *Le niveau d'engagement est extrêmement variable. C'est le président qui est le plus engagé, après tu as les gens du CE, après c'est les membres de façon très variable. Parce que tu as des membres qui sont sur des comités [de travail] et d'autres pas du tout.* » (Entrevue 2). Encore une fois, le rôle de leader de la permanence est souligné, mais le répondant 2 se distingue par sa volonté de contribuer directement à la production de contenu, là où le répondant 1 et la coordination du CCJ semblent adopter une posture plus en retrait : « *C'est sûr que moi je prends du leadership, mon président prend du leadership, pour justement influencer positivement la collaboration et certains membres de façon had oc* ». Sur ce point, on constate que les attentes en termes de leadership ne sont peut-être pas assez claires, faisant alors retomber toutes les responsabilités sur l'équipe dirigeante et potentiellement davantage sur la permanence.

Or, tous les répondants ont affirmé que les membres eux-mêmes avaient un rôle à jouer et une place à occuper. Si le leadership se définit comme une capacité d'agir et d'influencer, alors les membres du CCJ doivent pouvoir se sentir libres d'exercer cette capacité. Il revient au CCJ de souligner cet engagement, de l'accompagner et de l'encourager. Le répondant 8 a formulé de lui-même quelques qualités attendues des personnes qui siègent au CCJ :

---

<sup>43</sup> Règles de régie interne du CCJ, Chapitre IV

- Être présent ;
- S'impliquer dans les discussions ;
- Amener des idées ;
- S'impliquer dans les comités de travail ;

Il précise qu'« *amener de idées, ça ne le fait pas toujours en assemblée, ça peut se faire à la pause, dans le corridor, sur l'heure du dîner. Là toi tu peux prendre la balle au bond après une discussion avec quelqu'un* » (Entrevue 8) pour permettre aux discussions d'avancer. Il existe plusieurs moyens pour les membres de faire preuve de leadership et le CCJ se doit de reconnaître ces différentes formes d'engagement. L'important ici est que les membres ne restent pas passifs et sentent qu'ils viennent contribuer activement aux échanges, à la programmation ainsi qu'aux activités du CCJ.

On peut souligner ici que répondant 8 s'est montré plus sévère que d'autres sur la question de la participation effective. Cette sévérité s'explique notamment par le fait qu'il participe à d'autres instances où la participation est évaluée avec rigueur, beaucoup plus qu'elle ne l'est au CCJ. Il relève un constat que le stagiaire a pu réaliser au travers de ses observations, à savoir que les règles concernant la sanction des absences<sup>44</sup> ne sont pas appliquées par le CE. Il se fait ainsi l'écho du répondant 2 qui affirme sans ambiguïté : « *Je ne suis absolument pas pour une politique de la chaise vide, si tu n'es pas capable, tu vires et on sollicite d'autres [personnes]. Je pense que c'est important et je ne veux pas que l'on soit instrumentalisé pas quiconque.* » (Entrevue 2).

Le répondant 8 juge qu'une application plus rigoureuse des règles sur les absences pourrait lancer le message suivant : « *C'est sérieux ce qu'on fait ici, c'est pas du vent* », ajoutant « *L'idée est de sonner les cloches à certains et [de] se demander ce qu'ils font là et si c'est une bonne idée de continuer* ». Il évoque par la suite la possibilité de s'inspirer des pratiques en cours au sein des CRPMT. Ces derniers utilisent un formulaire d'auto-évaluation pour valider le renouvellement du mandat de leurs membres. Une autre solution serait de rendre publiques les statistiques de participation : « *On pourrait faire des statistiques comme au baseball pour savoir qui est-ce qui score le plus (rires)* ». Notons ici que le coordonnateur dispose de ces données, mais qu'elles ne sont pas rendues publiques jusqu'à présent.

Pour l'heure, nos recommandations ne s'orientent pas vers le renforcement des sanctions mais privilégient l'application effective des règles actuelles, l'auto-évaluation de la participation dans le but de valoriser celles et ceux qui démontrent des formes de leadership positif. Ceux-ci pourront inspirer les membres et contribuer à une possible relève des membres du CE.

A	Clarifier les attentes concernant le leadership des membres du CCJ
1	Formaliser les attentes en termes de participation pour les délégués des organisations membres.
2	Développer la capacité d'agir du comité exécutif en clarifiant ses rôles et responsabilités.
3	Procéder à une auto-évaluation de la participation des membres avant chaque renouvellement de mandat
4	Valoriser les membres qui font preuve d'une implication exceptionnelle

<sup>44</sup> Règles de régie interne du CCJ, articles 27, 48 et 63

## Axe B : Développer les relations entre les membres et l'émergence d'une vision commune

La table du répondant 1 est très homogène et composée uniquement d'organismes communautaires dont l'expertise est très pointue. Ils expriment ainsi une forte solidarité et tendent à percevoir le besoin qu'ils ont de travailler ensemble de manière forte. Le répondant 1 indique ainsi : « *On est quand même dans le milieu communautaire, c'est un autre état d'esprit, une autre vision* » [...] « *Ils sont unis par la même vocation, le même objectif, ils sont très engagés envers des valeurs communes* » [...] « *On a quand même un enjeu commun, des valeurs communes qui nous fédèrent et nous font avancer* ». À cette capacité d'identifier a priori un besoin des uns et des autres en vue de résoudre les enjeux sociaux visés, s'ajoute la rareté des espaces de rencontres auxquels ces membres font face. Cela rend alors la table de concertation d'autant plus précieuse et nécessaire que « *Pour eux, c'est le seul endroit où ils peuvent vraiment se retrouver pour des problématiques communes, s'ajuster entre eux ou autres, et ça pour eux c'est vraiment précieux. Je sais que ce n'est pas le cas pour d'autres clientèles, car il y a plein d'autres tables où ils se retrouvent* » (Entrevue 1). Cette situation traduit une forte compréhension mutuelle en raison de leur homogénéité et une forte confiance mutuelle en raison des liens qu'ils tissent dans le contexte d'un lieu où ils peuvent échanger sur des sujets pointus, des enjeux propres ainsi que partager leurs expériences et pratiques. Cette situation préfigure ce qui pourrait avoir lieu au CCJ si des actions sont menées pour développer ces composantes du CGR.

Le cas du répondant 1 se distingue *a priori* nettement du CCJ qui est beaucoup plus hétérogène. Cependant, rappelons ici la présence de deux cœurs de membres très homogènes au sein même du CCJ, que nous avons identifiés au travers des *clusters* CROC et CORIJ.

Ainsi, il nous apparaît possible de travailler à partir de ces deux noyaux durs, notamment en les rapprochant l'un de l'autre, afin de construire une perception de l'interdépendance qui transcende l'appartenance à un collège homogène, tout en développant la compréhension mutuelle. Cette stratégie est d'autant plus intéressante que les membres du CORIJ sont plus hétérogènes tout en démontrant une capacité de coopération passablement développée. Le développement d'une plus grande confiance mutuelle passe alors par la création d'espace formels et informels de rencontre et d'échanges. Ces derniers ne devraient pas être systématiquement orientés pour répondre aux enjeux de la clientèle, ils peuvent intégrer des enjeux organisationnels pertinents pour les membres. Nous privilégions ici la mise en place d'activités de réseautage pour permettre aux individus de mieux se connaître et de discuter de sujets plus larges.

Ayant dit cela, le cas du répondant 3 apparaît alors familier considérant l'expérience du stagiaire au sein de l'organisation, ce qui permet de s'en inspirer : « *On doit composer avec des organisations qui ne sont pas du même milieu, qui ne se fréquentent pas, voire qui ne se parlent pas, et donc c'est là où la subtilité de connaître parfaitement tes membres te permet de dire* » « *Je vais poser telle question* » ou « *Je vais approcher telle personne de cette manière* » (Entrevue 3). Quand les efforts de la permanence ne suffisent pas, le support de la présidence et des membres du CE est nécessaire, surtout s'il s'agit en réalité de s'ajuster à la personnalité des délégués : « *Je demande à ma présidente : "Toi tu l'as la télécommande pour untel, moi je ne l'ai pas"* » (Entrevue 3).

Suite à ces efforts, le sentiment d'interdépendance semble avoir largement progressé : « *Aujourd'hui ce n'est plus ça du tout. Ils sont côte à côte, ils se connaissent, ils ne sont pas forcément de la même opinion, mais ils se sont apprivoisés. Il n'y a personne de méchant autour de la table, parce qu'on a fait l'effort de dire "on va mettre notre clientèle au centre de la discussion"* » (Entrevue 3). Le CCJ doit lui aussi se montrer capable de réunir ses membres

autour de la problématique commune de l'employabilité des jeunes et des moyens de résoudre la sous-représentation des jeunes sur le marché du travail. Le CE et la permanence peuvent donc proposer des occasions au cours des rencontres des membres ou d'autres activités pour mettre en avant à tour de rôle des membres et leurs organisations afin de rendre visibles leurs mandats et actions auprès de la clientèle jeune.

Notons ici que les tables de concertations des répondants 2 et 3 sont relativement récentes, mais que l'implication de leurs membres sur les thèmes abordés à ces tables s'exprime depuis longtemps. Néanmoins, les membres de ces tables ne sont pas aussi « dépendants au sentier » que ne peuvent l'être les membres du CCJ. La constitution des 3 tables auxquelles nous avons eu accès est marquée par un niveau d'incertitude élevée similaire à celui rencontré au CCJ.

Le développement de la perception d'interdépendance doit s'appuyer sur le développement de la confiance mutuelle et de la compréhension des intérêts et des autres comme nous avons pu le souligner plus haut. Tout cela fait appel à un processus de révélation des intérêts qui peut éventuellement générer des tensions, notamment si les membres veulent soulever des enjeux liés au financement. Le répondant 1 se montre catégorique sur ce point : *« Moi je n'ai jamais mis des sujets comme ça sur la table, car ce n'est pas du tout le lieu. Si jamais ces sujets-là étaient mis sur la table, je le retirerais de la table parce que je rappellerai que [notre table] est là pour défendre [nos enjeux] et là ce sont plutôt des problèmes d'organismes à organismes, mais qu'on le veuille ou non ça peut avoir un impact qui n'est pas à ignorer. »*

Au lieu de ça, il faut miser sur ce qui peut être mis en commun sans que cela ne constitue une perte pour les autres. Ainsi, le répondant 3 précise : *« Ils ont vu l'utilité pour chacun de leur bord, que l'expertise [de notre table] arrive aussi à contribuer à leurs perceptions, même si elles sont complètement opposées. »* (Entrevue 3). Cet extrait montre que partager un référentiel commun peut concerner les problématiques ciblées sans pour autant concerner les moyens et solutions. Le répondant 3 ajoute que les individus posent souvent plus de freins que leurs organisations, renforçant ainsi l'idée de travailler sur les perceptions des uns et des autres : *« Moi dans mon constat, c'est qu'à chaque fois, ce n'est pas dans le mandat et la mission de l'organisation que ça pose un problème, c'est dans la perception de la personne qui est mandatée par l'organisation, qui n'est pas au même niveau des autres »* (Entrevue 3). Une des formes pertinentes de leadership pour la permanence est alors d'assumer une position de traducteur, comme l'indique le répondant 3 : *« je vois qu'ils ne vont peut-être pas se comprendre, je vais faire le traducteur »*. Le répondant 2 indique pour sa part que pour certains de ses membres *« On part de très loin pour certains secteurs »* et que les intérêts des organisations peuvent parfois entrer en conflits, et pas uniquement sur des enjeux de financement. Toutes les tables de concertation, comme c'est aussi le cas pour le CCJ, font face à une tension entre les intérêts corporatistes et un intérêt commun qu'il s'agit de définir.

*« Moi je n'ai pas de problème avec les motivations de chacun, intrinsèques ou extrinsèques, j'aurai des problèmes si ça commence à empêcher notre travail de concertation. Je ne sais pas... si le corporatisme de l'un se bat contre le corporatisme de l'autre, alors là j'ai un problème... mais je trouve normal que chacun des membres vienne avec ses motivations. »* (Entrevue 2)

Les débats au CCJ sont encadrés par ce qu'il est possible de recommander auprès de la CPMT et du MTESS. Le CCJ s'avère ne pas être le seul lieu de concertation qui souhaite conserver une approche axée sur la diplomatie plutôt que sur le conflit avec les autorités gouvernementales, ce qui impose parfois de recadrer les débats lorsque cela est nécessaire.

*« Je ne cacherai pas, certains on est obligé de les freiner. [rires] Ils voudraient aller plus loin, parce qu'ils ne connaissent pas tout "au sujet du cadre, de la marge de manœuvre disponible et selon leur niveau de représentativité*

*[...] Il y en a qu'on doit freiner. Je te dirai qu'ils sont plus dans la revendication. Nous la revendication se transforme en recommandations » (Entrevue 3).*

Mais au-delà de ce cadre, les discussions devraient privilégier les échanges et la production de contenu, considérant que les composantes en lien avec l'expertise présente au CCJ sont les points forts de cette organisation. Le répondant 2 témoigne que son organisation, les membres doivent également intégrer de nombreuses informations et s'approprier des connaissances avec lesquelles ils ne sont pas nécessairement familiers. De plus, chaque rapport ou enquête produite doit faire l'objet d'une appropriation afin de rendre le travail de l'organisation plus efficace. Une pratique fort intéressante est celle d'organiser une journée d'appropriation, car :

*« Tout le monde n'a pas lu tous ces documents [250 pages]. On s'est dit qu'il fallait faire un travail d'appropriation pour l'ensemble des membres et qu'on demande à l'équipe de recherche de produire des faits saillants qui puissent nous être utiles, à la fois pour les membres, pour leurs réseaux et pour les acteurs à l'extérieur [de la table]. [...] Et la journée d'appropriation, l'idée c'était vraiment de mettre à niveau avec les résultats obtenus au travers de cette première année [pour] l'ensemble des membres. » (Entrevue 2)*

Le but avoué est alors de faire de la table non seulement un lieu de concertation, mais aussi un lieu d'apprentissage. Cependant *« Pour être un lieu d'apprentissage, il faut arriver à prendre ce qui est là et arriver à faire le transfert. C'est là-dessus qu'il faut travailler, car je n'ai pas de doute que tout le monde autour de la table quitte la réunion en connaissant mieux un sujet, peu importe ce qu'on ait pu aborder dans la réunion, on va mieux le connaître. » (Entrevue 2).*

De façon corollaire, l'apprentissage n'a pas à concerner seulement des contenus en lien avec l'objet premier du CCJ, à savoir l'employabilité des jeunes. Au contraire, il y aurait une plus-value à valoriser le rôle de délégué comme un acteur de la concertation. Les personnes qui siègent au CCJ apprennent beaucoup de leur présence au CCJ, essentiellement au travers des interactions avec les autres membres. L'idée d'envisager le CCJ comme un espace d'*empowerment* des délégués, notamment les plus jeunes, a pu être soulevé par le répondant 7 :

*« Donc à titre personnel, je pense qu'il y a une plus-value aussi et à l'intérieur de nos organisations ça devrait être perçu comme une évolution professionnelle de siéger au CCJ. Et que ça devienne une espèce d'école de représentation et de concertation. On peut imaginer quelque chose de ce modèle-là et puis après, quand les personnes sont à l'aise de siéger au CCJ, ça veut peut-être dire que tu es prêt à aller siéger à des instances de plus haut niveau, etc. ». (Entrevue 7)*

Ce type d'activité pourrait permettre aux membres d'apprendre ensemble autant sur des enjeux ou certains membres s'illustrent par leur expertise, des enjeux de gouvernance qui concernent toutes les organisations, que sur des enjeux qui concernent la jeunesse dans un sens plus large. Il serait en effet profitable au CCJ d'élargir son champ d'intérêts afin d'embrasser une perspective plus large des problématiques socioéconomiques et sociopolitiques vécues par les jeunes du Québec.



B	Développer les relations entre les membres et l'émergence d'une vision commune
5	Organiser des activités de réseautage au cours des différentes activités du CCJ.
6	Prévoir des activités de présentations où les membres pourront faire part de leurs activités à leurs pairs.
7	Proposer des rencontres dédiées aux échanges de bonnes pratiques en gouvernance.
8	Organiser une fois par année une journée d'appropriation des connaissances sur des enjeux jeunesse.

### Axe C : Assurer la relève et formaliser un processus de transition

La composante de découverte et le problème de gestion de la relève qu'elle soulève ont été identifiés comme le point le plus faible du CGR du CCJ. La gestion de la relève est un enjeu rencontré par de nombreuses organisations et les 3 répondants du groupe B ne font pas exception. Eux aussi ont indiqué constater un taux de roulement parfois très élevé chez les personnes qui siègent à leurs tables de concertation.

Le répondant 2 illustre l'obstacle que l'arrivée et le départ récurrent pose : *« Moi mon travail [et de la table de concertation] c'est aussi — au travers des portraits, des avis, tout ça — de développer une expertise partagée avec une lecture commune de l'état de situation diagnostic, mais avec ces gens qui rentrent et qui sortent c'est assez compliqué à faire je te dirai [...] Ça peut interférer sur la collaboration »*. Le répondant 2 déclare ressentir une forme d'impuissance face à ce phénomène et juge ce roulement néfaste à ce que nous sommes en mesure de rattacher entre autres aux composantes de confiance mutuelle et de compréhension mutuelle *« On a des enjeux importants de mobilisation [...] la question de la stabilité de la composition des membres, c'est vraiment un enjeu pour nous. C'est assez fou de voir combien de membres ont changé depuis juste deux ans. Ça fait comme nous voulons faire du développement d'équipe, ça n'est pas facile, ce n'est pas facilitant »* (Entrevue 2). Le répondant 1, sans exprimer un sentiment aussi fort, souligne néanmoins l'impossibilité d'agir efficacement sur cet enjeu de la relève : *« Mais ça ne dépend pas de nous, ça dépend vraiment des organismes. Nous ne sommes pas décisionnels là-dessus. »*

Confronté à ce même problème, le répondant 3 insiste sur l'énergie supplémentaire que cette instabilité implique pour lui-même. Nous pouvons ajouter ici que la « mise à niveau » renvoie au fait de partager la définition et de remettre au jeu cette dernière pour impliquer les nouveaux venus : *« Ce qui fait que tu as un turn-over de personnes, tu ne peux pas te dire que tu te reposes sur l'historique de personnes, tu peux te reposer sur l'historique d'organisation [...], mais quand ça change de personne, tu es quasiment obligé de reprendre du début » [...]* *« En tant que coordonnateur, tu passes ton temps à mettre les gens à niveau pour que lorsqu'il y a une assemblée des membres, les gens comprennent ce qui se dit autour de la table. »* (Entrevue 3). Confronté lui aussi à cet enjeu, le répondant 1 fait état de différentes stratégies développées par ses membres pour réduire les impacts de la transition entre les personnes déléguées :

*« Il y en a qui mettent en place des stratégies différentes. Par exemple, un des membres qui sait qu'il va partir à la retraite dans deux ans nous a demandé d'intégrer déjà sa potentielle relève. Pas pour qu'elle intervienne, mais pour qu'elle soit déjà familière au moment où elle prendra son poste dans un an ou deux ans. C'est-à-dire qu'elle assiste déjà à nos réunions et donc quand elle va être en poste, elle connaît déjà la game, la dynamique. Ce qui est pour une*

*stratégie intéressante » [...] « On essaye au moins de faire en sorte que [nouvelle] la personne soit là à une rencontre avec la personne qui va partir », (Entrevue 1)*

Cette préparation en amont est une solution intéressante, du moins pour les délégués qui disposent d'une certaine ancienneté. Le répondant 1 ajoute que certaines des personnes quittant leurs fonctions se sont vu offrir le statut de « membre honoraire » afin de conserver un certain historique et « *pour qu'ils puissent continuer d'apporter leur vision, l'historique, etc.* ». Cependant, l'introduction de ce nouveau rôle n'a pas pu avoir lieu, car « *Nos statuts ne le permettent pas, nous avons eu des discussions pour changer cela, mais ça n'a pas abouti sur quelque chose* ».

Afin de lutter contre le risque de roulement trop élevé, soulignons le commentaire d'un membre du CCJ à ce sujet : « *Est-ce qu'on ne pourrait pas avoir un accord ? Qu'ils [certains membres dont les mandats sont d'un an] mandatent un représentant... qu'il ait 35 ans ou plus...* » (Entrevue 4). Cette option pourrait être soumise aux membres du CCJ, d'autant plus qu'au moins une organisation membre a pu déléguer une personne afin de pallier aux absences répétées des délégués précédents. Ces derniers étant des bénévoles qui n'avaient pas de temps à consacrer au CCJ : « *Ils ont trouvé une solution, est-ce qu'on ne peut pas inciter les autres membres à faire la même chose, pour ceux qui ont des mandats courts ?* ». De ces témoignages, nous pouvons retenir que la gestion de la relève nécessite une résolution au cas par cas avec les organisations membres du CCJ, notamment pour celles dont les délégués ont des mandats d'une année ou bien dont les délégations sont entièrement bénévoles. Pour sa part, la permanence doit maintenir une disponibilité à rencontrer les nouveaux délégués et développer des outils pour transmettre les connaissances requises et assurer ainsi leur introduction au sein des activités du CCJ.

L'idée d'organiser des rencontres entre les nouveaux membres et la permanence n'est pas neuve, mais n'a pas encore fait l'objet d'une formalisation. Ces rencontres ne devraient pas porter uniquement sur les rôles, statuts et pratiques du CCJ, mais aussi favoriser la transmission du référentiel commun et ainsi favoriser le développement d'un apprentissage. Pour reprendre les mots du répondant 3, il s'agit de s'assurer d'une « mise à niveau » avant d'entrer dans le vif des discussions. Ces rencontres permettraient aussi de mieux comprendre les enjeux et préoccupations du moment, le réseau de contacts et la connaissance du milieu de l'employabilité ainsi que les expertises propres du nouveau délégué.

En somme, il s'agit de travailler sur les moteurs de la collaboration ainsi que sur les composantes de l'engagement. La permanence et les membres du CE peuvent alors jouer un rôle dans cet effort qui vise en priorité les nouveaux délégués.

C	Assurer la relève et formaliser un processus de transition
9	Travailler en amont à identifier les délégués de la relève au sein des organisations membres du CCJ.
10	Formaliser un processus de transition en partenariat avec les organisations membres ;
11	Mettre à jour la <i>Trousse des nouveaux membres</i> et le contenu des rencontres entre la permanence et les nouveaux délégués afin de faciliter l'appropriation des contenus.

## Axe D : Au-delà du consensus, développer la recherche de convergences

Le répondant 3 a indiqué avoir dû établir des règles pour s'assurer que les rencontres reflètent bien la diversité des membres de sa table de concertation : « *Dans les premiers temps c'était qui voulait venait, mais on s'apercevait que le communautaire était souvent plus présent que les autres. On va s'organiser pour ne pas échapper* [les autres collègues de membres]. » (Entrevue 3). À la suite de ce constat, les membres de ce qui s'apparente à des collègues — pour reprendre la terminologie utilisée jusqu'ici — ont décidé que tous les comités de travail devaient faire l'objet d'une représentation équitable de chacun d'eux.

Ce cas semble montrer que lorsque la composition des membres est plus hétérogène, il devient important d'assurer une équité dans la représentation des intérêts, notamment afin d'assurer la légitimité des décisions. « *Le but c'est de mettre de l'avant ce qui va permettre à tout le monde de gagner* » (Entrevue 3). Il semble pertinent d'envisager l'introduction de cette pratique au sein du CCJ, notamment pour stimuler la participation de certains collègues de membres et favoriser les rapprochements évoqués plus tôt, dans un premier temps entre le CROC et le CROIJ pour susciter par la suite une intégration de tous les membres à ce noyau dur actuellement divisé. La légitimité du CCJ, et plus largement des organisations du réseau des partenaires du marché du travail, s'appuie en grande partie sur la présence de plusieurs types d'acteurs dans la prise de décisions. Il nous semble donc important que tous les collègues puissent être présents et puissent contribuer de façon équitable.

Questionné sur le sens à donner à la notion de consensus, les répondants du groupe B semblent partisans d'une approche de *recherche du consensus* et leurs propos font échos aux constats réalisés au CCJ. Ceci étant dit, ils semblent affirmer avec plus de force cette idée que le consensus ne doit pas se faire à n'importe quel prix. Le répondant 2 assume clairement que c'est la démarche qui prime quand il est question de « rechercher » un consensus :

« *Moi je te dirai que j'ai une vision nuancée, c'est-à-dire que la recherche en tant que telle, je la trouve intéressante parce que c'est le moment de discuter, d'avoir les points de vue des uns et des autres et ça fait partie, je pense, de la richesse du [lieu de concertation] » [...] « Est-ce qu'on doit absolument être tous d'accord sur tout ? Pour moi, c'est plus le processus qui est intéressant que le résultat du consensus. Est-ce qu'on a eu l'occasion de s'obstiner entre nous de façon très importante ? Pas vraiment ».* (Entrevue 2)

Le répondant 3 abonde dans le même sens, assumant ainsi une approche que des répondants du groupe A avait rapprochée de la notion de consentement : « *Notre mandat ce n'est pas d'arriver à un consensus. Notre mandat c'est que ce qu'on présente, tout le monde est à l'aise à le présenter. On ne parle pas de consensus, c'est plus subtil* ». (Entrevue 3). Cette approche encourage à mener des échanges moins formels et axés sur l'expression des ressentis de chacun, des éléments qui font écho aux « *safe spaces* » dont les auteurs ont pu faire mention.

« *Les gens se sentent à l'aise d'exprimer quand ça ne va pas avec ce que l'on dit. Ils sont à l'aise... C'est particulier, mais il faut que tu crées un lieu de parole. Il ne faut pas être trop dogmatique, il ne faut pas que tu sois "attention au cadre de référence de ci, le règles de fonctionnement de ça". Il faut que les gens se sentent à l'aise à exprimer* » (Entrevue 3)

Le répondant 1 souhaite voir la recherche du consensus comme une sorte de boussole pouvant indiquer si les solutions discutées sont pertinentes et : « *Si c'est très clivé, logiquement pour nous ça veut dire que l'on ne va pas dans la bonne voie* » (Entrevue 1). Considérant ce qui a été dit sur le rôle de la permanence et des membres du CE, on peut se demander s'ils ne doivent pas assumer un rôle plus important dans la production même du contenu.

Ainsi, le répondant 2 comme permanent se fait régulièrement force de proposition et peut ainsi orienter les débats et éventuellement anticiper les positions des uns et des autres :

*« On doit alimenter. Moi j'ai une approche qui n'est pas une approche de page vierge en matière de concertation. C'est-à-dire que je prépare des premières versions qui sont mises sur la table, donc je me vois aussi comme une personne qui doit alimenter la conversation, d'une certaine manière. Après les gens vont décider. L'importance du leadership, c'est l'importance en termes organisationnels aussi puis d'animation et ensuite d'action. Pour moi, il y a donc quatre choses à faire, notamment en matière de leadership pour la collaboration ». (Entrevue 2)*

Ce leadership dans l'organisation et l'animation des rencontres des membres se voit bien chez le répondant 1 qui affirme ainsi :

*« On prépare beaucoup nos réunions. Avec notre présidente, on fait une pré-réunion à l'avance qui dure 2-3 heures. On va s'accorder ensemble, on co-anime la réunion, c'est important. Elle fait l'ouverture et c'est moi qui l'anime à 80 %, mais on sait tous les deux ce que l'on va dire. On sait les sujets, sur quoi on va les interroger, si moi j'oublie quelque chose elle peut intervenir. C'est très préparé en amont. »*

Il ajoute « On n'est pas très nombreux, mais c'est très formel, très organisé », car « [les membres] viennent pour avoir de l'information, pour apprendre des choses », ce qui implique alors « On peut faire un compte-rendu des actions que l'on fait, des consultations qu'on eut, on fait le bilan des 3 derniers mois ». Cette situation semble décrire ce qui se passe au CCJ actuellement. Cependant cette situation fait l'objet de critique et plusieurs membres déplorent l'aspect magistral des rencontres des membres. Le répondant 7 se fait l'écho de cette critique et invite le CCJ à optimiser son temps pour favoriser les moments dédiés aux interactions entre les membres.

*« Avant notre AGA prenait la journée, aujourd'hui ça dure quasiment juste 2 heures. Et là, pendant deux heures tu valides, pan, pan, pan. Le comptable il présente 5 minutes : "vous êtes d'accord ? Oui, d'accord" » pendant deux heures. Et tout le reste du temps, ça va être des ateliers de prospectives : en 2030, ou est-ce qu'on sera ? [...] on a essayé de réduire ça au maximum. Et ce n'est pas toujours évident. La présentation du rapport annuel, c'est plate. On essaye de faire des trucs, mais on n'y arrive pas trop. » (Entrevue 7)*

Ainsi, le témoignage du répondant 1 nous montre que les organisations peuvent vouloir tendre vers des rencontres plus formelles afin d'optimiser la transmission de contenu à leurs membres. Bien que louable, cette façon de faire trouve au CCJ une limite puisqu'elle influe négativement sur la participation. Un équilibre doit donc être trouvé. Il ressort de nos observations et des témoignages recueillis que les contenus les moins mobilisants sont ceux en lien avec la gestion administrative qui soulève peu d'enjeux. Ce questionnement fait ici écho aux responsabilités du CE, notamment sur le plan financier, puisque les membres ne s'attendent pas nécessairement à devoir s'exprimer sur la gestion de sommes modestes, d'autant plus que la gestion financière du CCJ reste très encadrée par la reddition de comptes auprès du MTESS et de la CPMT. Ainsi, suivant le répondant 4 nous proposons de réduire la part attribuée à la gestion administrative pour privilégier le recours à des outils technologiques : « Il faudrait voir ce qu'est notre strict minimum, qu'est-ce qui est vraiment incontournable ? Et après, est-ce qu'on ne pourrait pas présenter d'autres choses par courriel ? ».

D	Au-delà du consensus, développer la recherche de convergences
12	S'assurer d'une participation d'au moins un membre de chaque collège sur les comités de travail
13	Redéfinir la recherche du consensus comme la fait d'établir des positions ne suscitant pas d'opposition auprès des membres.
14	Optimiser l'adoption des documents administratifs par voie électronique.

Au cours de la section précédente, nous avons soulevé plusieurs pistes d'actions inspirées à la fois des pratiques en cours au sein de trois organisations similaires au CCJ. Cette discussion s'est également vue alimentée par les suggestions de plusieurs répondants du CCJ. Suite à cette discussion, nous sommes en mesure de présenter 14 recommandations formulées dans le but de développer le CGR du CCJ.

## Conclusion

En conclusion, ce diagnostic de la gouvernance du Comité consultatif Jeunes a permis au stagiaire de procéder à une étude et à une réflexion sur les conditions qui favorisent ou défavorisent la collaboration entre les membres du CCJ. Prenant place dans le contexte de concertation et de gestion du marché du travail québécois, son rôle au sein du réseau des partenaires du marché du travail est amené à prendre de l'importance. Néanmoins, comme lieu de concertation le CCJ doit relever une série de défis propres à la gouvernance collaborative. À la suite de la réalisation de 5 entretiens avec des membres du CCJ, de 3 entretiens avec des répondants externes, de la conduite d'un sondage interne, d'observations et d'une analyse documentaire, nous avons pu documenter chacune des composantes qui soutiennent le développement d'un régime de gouvernance collaborative au sein du CCJ. Ces résultats ont par la suite fait l'objet d'une discussion, au regard notamment des suggestions amenées par les membres et par les pratiques décrites par les répondants externes. Ce diagnostic propose une série de 14 recommandations en vue de favoriser une meilleure collaboration des membres du CCJ. Nous espérons que ces recommandations, adaptées au contexte spécifique du CCJ, permettront de poursuivre le développement de l'organisation, ainsi que d'accroître la qualité de ses livrables.

## Résumé des recommandations

RECOMMANDATIONS		Composante visée <sup>45</sup>
<b>Axe A - Clarifier les attentes concernant le leadership des membres du CCJ</b>		
1	Formaliser les attentes en termes de participation pour les délégués des organisations membres.	Engagement partagé
2	Développer la capacité d’agir du comité exécutif en clarifiant ses rôles et responsabilités.	Arrangements procéduraux
3	Procéder à une auto-évaluation de la participation des membres avant chaque renouvellement de mandat	Engagement partagé
4	Valoriser les membres qui font preuve d’une implication exceptionnelle	Leadership
<b>Axe B - Développer les relations entre les membres et l’émergence d’une vision commune</b>		
5	Organiser des activités de réseautage au cours des différentes activités du CCJ.	Confiance mutuelle
6	Prévoir des activités de présentations où les membres pourront faire part de leurs activités à leurs pairs.	Compréhension mutuelle
7	Proposer des rencontres dédiées aux échanges de bonnes pratiques en gouvernance.	Leadership
8	Organiser une fois par année une journée d’appropriation des connaissances sur des enjeux jeunesse.	Connaissance
<b>Axe C - Assurer la relève et formaliser un processus de transition</b>		
9	Travailler en amont à identifier les délégués de la relève au sein des organisations membres du CCJ.	Compréhension mutuelle
10	Formaliser un processus de transition en partenariat avec les organisations membres ;	Découverte
11	Mettre à jour la <i>Trousse des nouveaux membres</i> et le contenu des rencontres entre la permanence et les nouveaux délégués afin de faciliter l’appropriation des contenus.	Découverte
<b>Axe D - Au-delà du consensus, développer la recherche de convergences</b>		
12	S’assurer d’une participation d’au moins un membre de chaque collège sur les comités de travail	Interdépendance
13	Redéfinir la recherche du consensus comme la fait d’établir des positions ne suscitant pas d’opposition auprès des membres.	Délibération
14	Optimiser l’adoption des documents administratifs par voie électronique.	Arrangements procéduraux

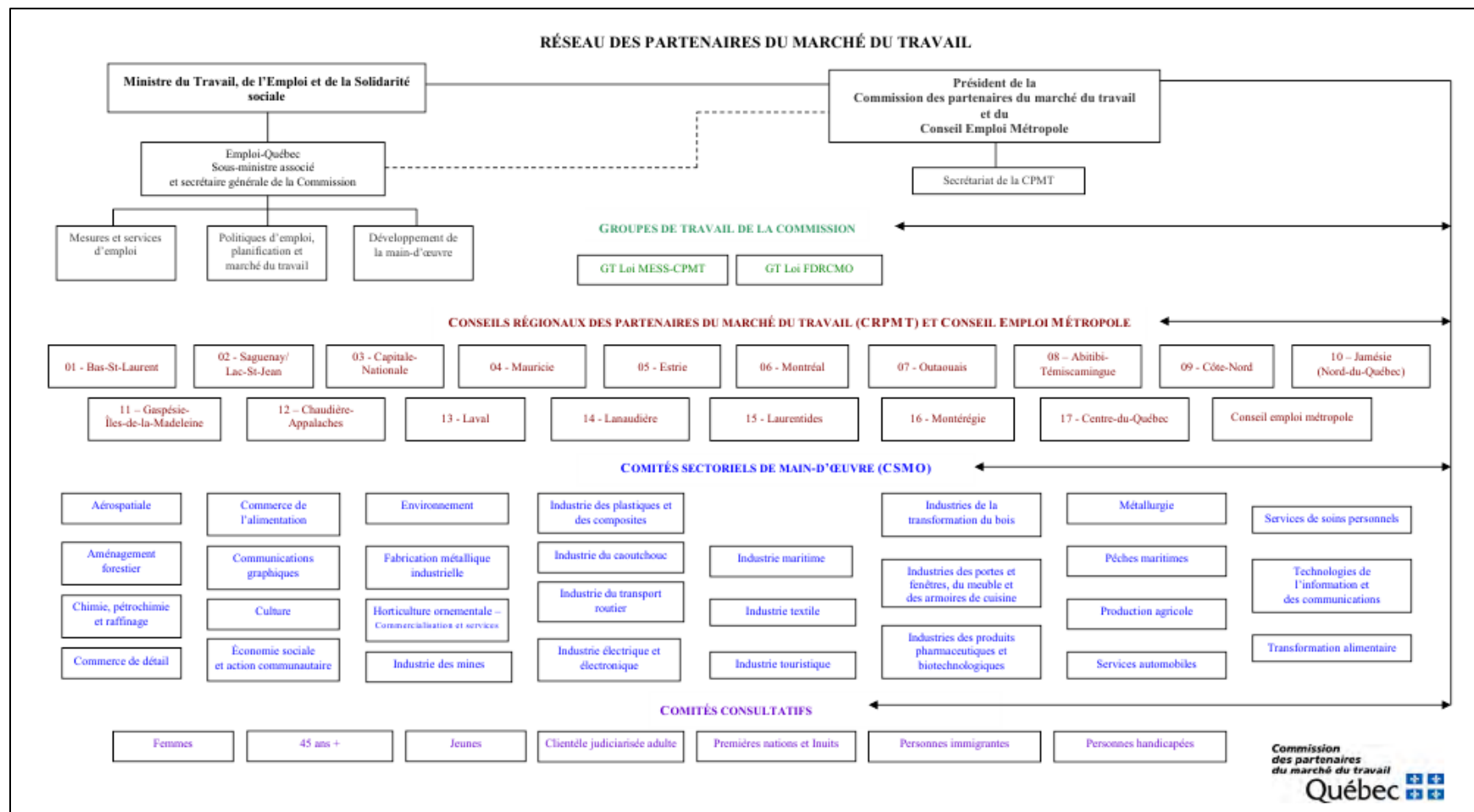
<sup>45</sup> De par le caractère systémique du modèle, agir sur une composante a des répercussions sur d’autres composantes du CGR. Nous ne nommons que la composante sur laquelle la recommandation aura le plus d’impact selon nous.

## Bibliographie

- « À propos – Comité consultatif Jeunes ». <http://ccjeunes.org/a-propos/> (4 juillet 2019).
- « Loi sur les compétences > Emploi-Québec ». <http://www.emploiuebec.gouv.qc.ca/entreprises/sinformer-sur-ses-responsabilites-legales/loi-sur-les-competences/> (28 juin 2019).
- « Membres > CPMT ». <https://www.cpmg.gouv.qc.ca/organisation/membres.asp> (24 mai 2020).
- « Organisation > CPMT ». <https://www.cpmg.gouv.qc.ca/organisation/index.asp> (28 juin 2019).
- Carignan I., Beaudry M., Larose F., et Lafontaine L.. 2016. La recherche-action et la recherche-développement au service de la littérature. Disponible en ligne : [https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/8807/02\\_Bourgeois.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/8807/02_Bourgeois.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (Consulté le 23 mars 2020).
- Emerson, K., et Nabatchi T. 2015. Collaborative governance regimes. Washington, D.C: Georgetown University Press.
- Garayaki, T. ENAP 7350 Méthode de recherche de d'intervention; Cours du 5 novembre 2017.
- La CPMT et ses instances. <https://www.youtube.com/watch?v=7iCsAxSfQog> (7 juin 2020).
- Lorenzi-Cioldi, F (2003). Le questionnaire. In S. Moscovici & F. Buschini (Eds), Les méthodes des sciences humaines (pp. 187-220). Paris: Presses Universitaires de France.
- MTESS; Cabinet du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. « Tournée du Québec En action pour la main-d'œuvre - Le ministre Jean Boulet amorce une première action d'importance pour intégrer les jeunes au marché du travail - Portail Québec ». (4 février 2020) [http://www.filinformation.gouv.qc.ca/Pages/Article.aspx?aiguillage=ajd&type=1&idArticle=2709169401&fbclid=IwAR07URKslAZwhG2LDYnbgXyXHOz1hRUm7KZX\\_iY2M\\_0fjNu59PiYW\\_vRils](http://www.filinformation.gouv.qc.ca/Pages/Article.aspx?aiguillage=ajd&type=1&idArticle=2709169401&fbclid=IwAR07URKslAZwhG2LDYnbgXyXHOz1hRUm7KZX_iY2M_0fjNu59PiYW_vRils)
- Mucchielli, R.. (1989). Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale: connaissance du problème, [applications pratiques. Paris: Éditions ESF-Entreprise moderne d'édition. P.84
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (Éd.), Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données (5e éd., pp. 337-360). Québec : Presses de l'Université du Québec
- Savoie-Zajc, L. « Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide? » in Recherches qualitatives – Hors-Série – numéro 5 – pp. 99-111 Actes du colloque Recherche qualitative : les questions de l'heure [https://www.researchgate.net/profile/Lorraine\\_Savoie-Zajc/publication/237504691\\_Comment\\_peut-on\\_construire\\_un\\_echantillonnage\\_scientifiquement\\_valide/links/560951f408ae1396914a0131.pdf#page=102](https://www.researchgate.net/profile/Lorraine_Savoie-Zajc/publication/237504691_Comment_peut-on_construire_un_echantillonnage_scientifiquement_valide/links/560951f408ae1396914a0131.pdf#page=102) (19 novembre 2019).

## Annexes

### 1) Organigramme de la CPMT

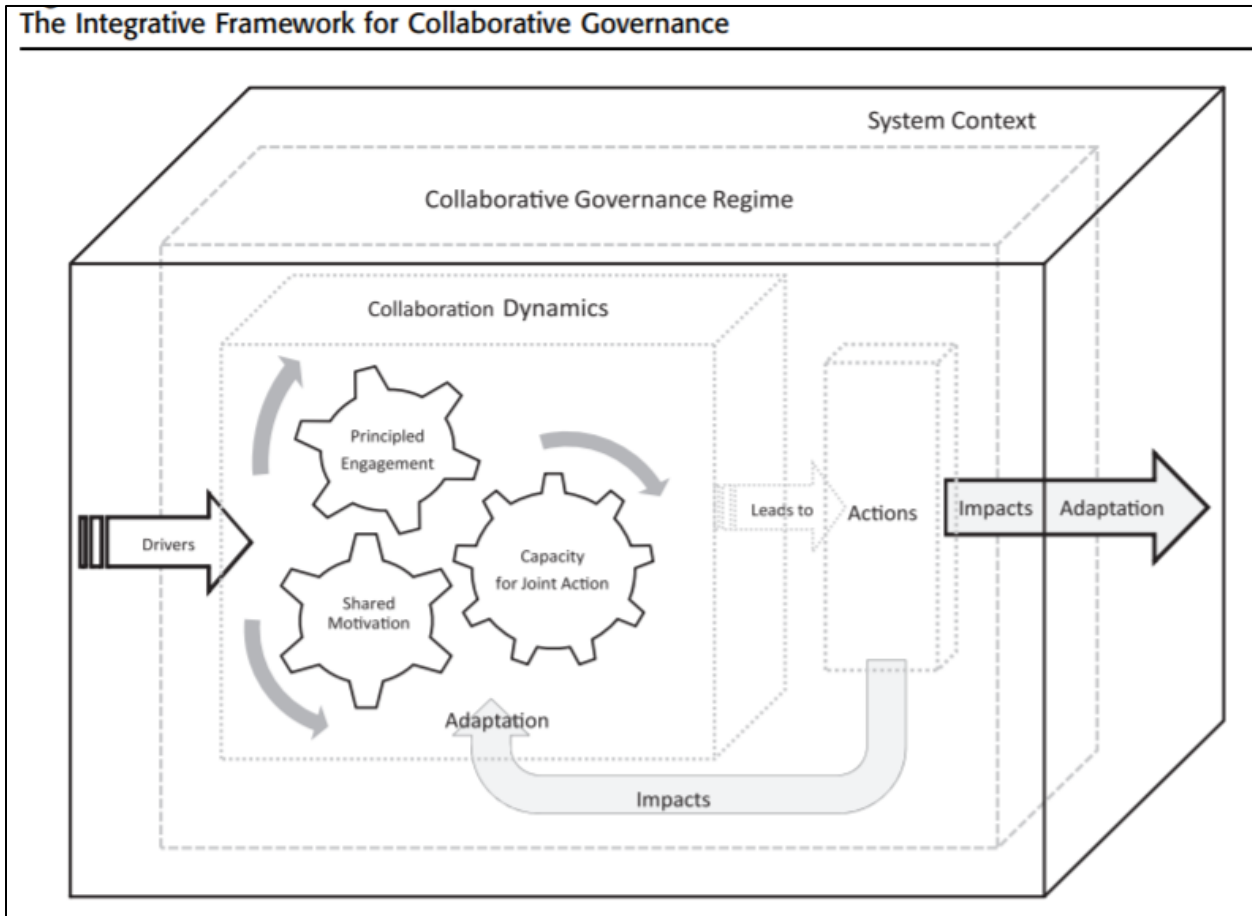




## 2) Liste des membres du CCJ

Membres votant	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Centrale des syndicats du Québec (CSQ) — Comité national des jeunes</li> <li>2. Chantier de l'économie sociale — Aile jeunesse</li> <li>3. Citoyenneté jeunesse (CJ)</li> <li>4. Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ)</li> <li>5. Collectif autonome des carrefours jeunesse emploi du Québec (CACJEQ)</li> <li>6. Confédération des syndicats nationaux — Comité national des jeunes (CNJ-CSN)</li> <li>7. Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec — Comité Jeunes (FTQ)</li> <li>8. Fédération étudiante collégiale du Québec (FECQ)</li> <li>9. Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire (COOPSCO)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Force Jeunesse (FJ)</li> <li>11. Place aux jeunes en région (PAJR)</li> <li>12. Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec (RJCCQ)</li> <li>13. AXTRA   L'Alliance des centres-conseils en emploi (AXTRA)</li> <li>14. Réseau des carrefours jeunesse-emploi du Québec (RCJEQ)</li> <li>15. Réseau des services spécialisés de main-d'œuvre du Québec (RSSMO)</li> <li>16. École des entrepreneurs du Québec (ÉEQ)</li> <li>17. Union étudiante du Québec (UEQ)</li> <li>18. Centre Génération Emploi (CGE)</li> </ol>
Membres non votant	
<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS)</li> <li>B. Secrétariat à la jeunesse (SAJ)</li> </ol>	

### 3) Modèle théorique — Présentation graphique



#### 4) Modèle théorique — Propositions théoriques

**Proposition One:** One or more of the drivers of leadership, consequential incentives, interdependence, or uncertainty are necessary for a CGR to begin. The more drivers present and recognized by participants, the more likely a CGR will be initiated.

**Proposition Two:** Principled engagement is generated and sustained by the interactive processes of discovery, definition, deliberation, and determination. The effectiveness of principled engagement is determined, in part, by the quality of these interactive processes.

**Proposition Three:** Repeated, quality interactions through principled engagement will help foster trust, mutual understanding, internal legitimacy, and shared commitment, thereby generating and sustaining shared motivation.

**Proposition Four:** Once generated, shared motivation will enhance and help sustain principled engagement and vice versa in a “virtuous cycle.”

**Proposition Five:** Principled engagement and shared motivation will stimulate the development of institutional arrangements, leadership, knowledge, and resources, thereby generating and sustaining capacity for joint action.

**Proposition Six:** The necessary levels for the four elements of capacity for joint action are determined by the CGR’s purpose, shared theory of action, and targeted outcomes.

**Proposition Seven:** The quality and extent of collaborative dynamics depends on the productive and self-reinforcing interactions among principled engagement, shared motivation, and the capacity for joint action.

**Proposition Eight:** Collaborative actions are more likely to be implemented if 1) a shared theory of action is identified explicitly among the collaboration partners and 2) the collaborative dynamics function to generate the needed capacity for joint action.

**Proposition Nine:** The impacts resulting from collaborative action are likely to be closer to the targeted outcomes with fewer unintended negative consequences when they are specified and derived from a shared theory of action during collaborative dynamics.

**Proposition Ten:** CGRs will be more sustainable over time when they adapt to the nature and level of impacts resulting from their joint actions.

## 5) Formulaire de consentement

### Titre de la recherche

**Chercheuse :** Nicolas Bourgois, candidat à la maîtrise en administration publique, École nationale d'administration publique

**Directrice de recherche :** Nassera Touati, Professeure agrégée, École nationale d'administration publique

### A. RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

#### 1. Objectifs de la recherche

Cette étude vise à établir un diagnostic de gouvernance du Comité consultatif Jeunes (CCJ) de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), c'est-à-dire s'intéresser aux dynamiques de la collaboration qui animent les relations entre les parties prenantes du CCJ. Cette analyse permettra de formuler des recommandations en vue de développer l'engagement, la motivation et la capacité d'action collective des membres du CCJ.

#### 2. Participation à la recherche

Les participants seront sectionnés basés sur leur volonté de partager des informations au sujet de leurs expériences au sein du CCJ ou d'organisation qui se distingue par des pratiques de gouvernance collaborative. La participation à cette recherche consiste à ;

– Une entrevue d'environ une heure où vous discuterez de vos expériences au sein de votre organisation ainsi qu'au sein du CCJ s'il y a lieu, à un moment de votre choix, comme convenu avec le chercheur.

#### 3. Confidentialité

Le chercheur fera tous les efforts pour assurer la confidentialité de toute information d'identification qui est obtenue dans le cadre de cette étude. Les renseignements que vous nous donnerez demeureront confidentiels.

Chaque participant à la recherche se verra attribuer un numéro et seule le chercheur aura accès à la liste des participants et des numéros qui leur auront été attribués. De plus, les données seront conservées dans un classeur sous clé situées dans un bureau fermé. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. Ces données personnelles seront détruites deux (2) ans après la fin du projet ; seules les données ne permettant pas de vous identifier pourront être conservées après cette date, le temps nécessaire à leur utilisation dans le cadre de cette recherche.

#### 4. Avantages et inconvénients

En participant à cette recherche, vous pouvez contribuer à l'amélioration des pratiques de gouvernance collaborative au CCJ. Votre participation à cette étude ne représente aucun danger ou désagrément dû au fait que vous parlerez principalement de vos expériences avec le système de détermination du statut de réfugié ou de vos activités quotidiennes au travail. Les questions posées lors de l'entrevue ne mettront l'accent que sur le processus d'audience. En tant qu'avocat de réfugié ou militant des droits de réfugié, il est possible que vous vous sentiez mal à l'aise en raison de situations confrontées par vos clients. Vous êtes libre de déterminer la quantité d'informations que vous souhaitez partager. Tous les renseignements divulgués resteront strictement confidentiels.

#### 5. Droit de retrait

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps, sur simple avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec le chercheur à l'adresse courriel. Si vous vous retirez de la recherche, les données qui auront été recueillies avant votre retrait seront détruites.

## B. CONSENTEMENT

Je,....., (nom complet du participant en lettres MAJUSCULES) déclare avoir discuté le projet avec Nicolas Bourgois et pris connaissance du but, de la nature, des avantages, des risques et des inconvénients de cette recherche.

Après réflexion, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sur simple avis verbal sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Oui      Non

Signature : \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Pour toute question relative à l'étude, ou pour vous retirer du projet, vous pouvez communiquer avec le chercheur Nicolas Bourgois à l'adresse courriel nicolasbourgois@enap.ca.

Ce protocole a été étudié par le Comité d'éthique de la recherche de l'ENAP. Si vous avez des questions sur vos droits en tant que sujet participant à cette étude, vous pouvez rejoindre le président du Comité, le professeur Jacques A. Plamondon, par courriel à : cer@enap.ca.

## 6) Grille d'entrevue du groupe A

### ▪ Identification

- Pouvez-vous vous présenter brièvement et décrire votre rôle dans votre organisation et son lien avec le CCJ ?
- Avez-vous d'autres expériences de concertation actuelles ou précédentes ? Lesquelles ?

### ▪ Drivers

- Quels sont selon vous les éléments qui incitent votre organisation à collaborer avec d'autres ?
- Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle besoin des autres membres pour atteindre ses objectifs ?
- Quels sont selon vous les acteurs dont le leadership influence positivement ou négativement la collaboration au CCJ ?
- Auriez-vous des exemples d'actions pour illustrer l'importance du leadership dans la collaboration ?
- Dans quelle mesure les incertitudes de votre milieu vous incitent-elles à collaborer ?
- Le CCJ vous permet-il d'accéder à de l'information pertinente pour votre organisation ? Auriez-vous des exemples d'information obtenue par le CCJ ?

### ▪ Dynamique 1 : Engagement de principe des membres

- Dans quelles mesures les discussions au CCJ permettent-elles d'aborder les enjeux et les préoccupations de chacun des membres ?
- Comment décririez-vous vos efforts, comme membre, pour définir avec les autres des objectifs communs et les actions à mener au CCJ ?
- Comment percevez-vous la façon dont les échanges ont lieu entre les membres du CCJ ?
- Que signifie pour vous la recherche du consensus ?
- Comment voyez-vous le fait que le CCJ tente de parvenir à des consensus, notamment en ce qui concerne la rédaction des avis et des recommandations ?

### ▪ Dynamique 2 : Motivation partagée

- Comment percevez-vous les relations entre les membres du CCJ ?
- Comment percevez-vous la compréhension que les autres membres ont de votre organisation ?
- Comment parvenez-vous à gérer vos différences avec les autres membres ?
- Comment se construit selon vous la légitimité du CCJ dans son milieu ?

### ▪ Dynamique 3 : Capacité d'action collective

- Comment la collaboration des membres du CCJ peut-elle leur permettre d'accéder à de nouvelles ressources, opportunités et partenariats ?
- Comment ces ressources ont-elles un impact sur la participation de votre organisation aux activités du CCJ ?
- Comment le CCJ agit-il comme un lieu d'apprentissage pour votre secteur et votre organisation ?

### ▪ Conclusion et remerciements

- Auriez-vous quelque chose à ajouter que nous n'aurions pas abordé au cours de l'entrevue et qui vous semble important ?

## 7) Grille d'entrevue du groupe B

- **Identification**
  - Pouvez-vous vous présenter brièvement et décrire votre rôle ?
  - Avez d'autres expériences de concertation actuelles ou précédentes ? Lesquelles ?
- **Drivers**
  - Quels sont les éléments qui incitent vos membres à collaborer entre eux ?
  - Quels sont les acteurs qui, de par leur leadership, influencent positivement ou négativement la collaboration dans votre organisation ?
  - Comment s'illustre l'importance du leadership dans la collaboration entre vos membres ?
  - Dans quelle mesure dépendez-vous des autres pour atteindre vos objectifs ?
  - Quels rôles jouent les incertitudes de votre milieu dans le fait que les membres collaborent ?
  - Comment les lieux de concertation que vous connaissez vous permettent-ils à leurs membres d'accéder à de l'information pertinente pour leurs organisations ou leurs partenaires ? Auriez-vous des exemples d'information obtenue dans ce cadre ?
- **Dynamique 1 : Engagement de principe des membres :**
  - Dans quelles mesures les discussions permettent-elles d'aborder les enjeux et les préoccupations de chacun des membres ?
  - Percevez-vous des efforts particuliers à faire afin de bien définir les objectifs communs et les actions à mener ?
  - Que pensez-vous du fait de rechercher le consensus dans le cadre des délibérations ?
  - Comment percevez-vous la façon dont les échanges ont lieu entre vos membres ?
  - Comment parvenez-vous à établir des objectifs communs ?
- **Dynamique 2 : Motivation partagée**
  - Comment décririez-vous les relations entre les membres de votre organisation ?
  - Comment percevez-vous la compréhension que les membres ont de leurs pairs ?
  - Comment gérez-vous les différences entre les membres ?
  - Comment votre organisation maintient-elle sa légitimité au sein de votre milieu ?
- **Dynamique 3 : Capacité d'action collective**
  - Comment la collaboration de vos membres leur permet-elle d'accéder à de nouvelles ressources, opportunités et partenariats ?
  - Comment ces ressources peuvent-elles avoir un impact sur la participation des membres aux activités de votre organisation ?
  - Percevez-vous votre organisation comme un lieu d'apprentissage pour votre secteur ?
- **Conclusion et remerciements**
  - Auriez-vous quelque chose à ajouter que nous n'aurions pas abordé au cours de l'entrevue et qui vous semble important

## 8) Liste des documents consultés

- *Document d'encadrement à l'intention des comités consultatifs ;*
- *Tableau des activités des comités consultatifs (2018-2019, 2019-2020, 2020-2021)*
- *Liste des recherches et avis passés en date de 2019 ;*
- *Code d'éthique et de déontologie des membres du CCJ ;*
- *Règles de régie interne du Comité consultatif Jeunes ;*
- *Procès-verbaux de l'assemblée des membres*
  - *19 octobre 2018*
  - *11 janvier 2019*
  - *22 mars 2019*
  - *7 juin 2019*
  - *18 octobre 2019*
  - *24 janvier 2020*
  - *10 février 2020*
- *Procès-verbaux du comité exécutif*
  - *4 septembre 2018*
  - *3 octobre 2018*
  - *14 décembre 2018*
  - *8 mars 2019*
  - *6 septembre 2019*
  - *1<sup>er</sup> octobre 2019*
  - *11 octobre 2019*
  - *5 décembre 2019*
  - *15 janvier 2020*
  - *5 mars 2020*
  - *5 décembre 2020*
  - *1<sup>er</sup> avril 2020*
- *Comptes-rendus des séances du comité de travail sur les compétences génériques*
  - *18 décembre 2018*
  - *29 janvier 2019*
  - *23 avril 2019*
  - *17 janvier 2020*
  - *14 mars 2020*
- *Reddition de comptes du CCJ pour l'année 2018-2019 ;*
- *Reddition de comptes du CCJ pour l'année 2019-2020 ;*
- *Plan d'action 2020-2021 ;*

## 9) Formulaire de sondage